Psychologische Faktoren des gesunden Arbeits- und Betriebsklimas

DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Philosophie,
vorgelegt der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel

von
ROBERT JECKO
von Basel

1962

VERLAG P. G. KELLER - WINTERTHUR 1965

UNIVERSITEITSBIBLIOTHEEK - LEIDEN -

Psychologische Faktoren des gesunden Arbeits- und Betriebsklimas

DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Philosophie,
vorgelegt der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel

von
ROBERT JECKO
von Basel

VERLAG P. G. KELLER - WINTERTHUR 1965

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät auf Antrag der Herren Prof. Dr. H. Kunz und Prof. Dr. O. Angehrn.

Basel, den 29. Juni 1962

Prof. Dr. G. Bombach
Dekan

Meiner Frau

„Das Aufblühen der Psychologie ist wahrscheinlich kein Zufall, sondern die Folge eines tief begründeten Instinktes, der auf diesem Wege eine Selbstheilung sucht für die tiefsten Schäden und die schwersten Wunden, die sich die Menschheit in ihrer technischen Epoche selbst zufügen musste." Felix Schottlaender, in: Das Ich und seine Welt.

„Sie können die Zeit eines Menschen kaufen. Sie können die Anwesenheit eines Menschen an einem bestimmten Arbeitsplatz kaufen. Sie können sogar eine messbare Anzahl von Muskelbewegungen eines gelernten Arbeiters pro Stunde und Tag kaufen. Sie können aber weder Begeisterung, Initiative und die Loyalität eines Menschen kaufen, noch die Ergebenheit der Herzen und Seelen. Um diese innersten Werte eines Menschen müssen Sie kämpfen." Clarence Francis, I. Vorsitzender der General Foods Corporation, in einer Ansprache auf dem amerikanischen Industriekongress.

INHALTSVERZEICHNIS

I. Einleitung 1

II. Taylor und Hawthorne 6

III. Der Betrieb als biopsychischer Organismus 13

IV. Betriebspsychologische Massnahmen zur Beeinflussung des Betriebsklimas 22

a) Der Vorgesetzte und seine Aufgabe 22
b) Die Schulung des Vorgesetzten 30
c) Das Einführen 36
d) Das Anlernen 43
e) Die Personalauslese 46
f) Die Information 56
g) Das Vorschlagwesen 66
h) Die Mitarbeiter-Beurteilung 73
i) Die Lohnfrage 77
k) Die Gruppe 84
l) Die Personalberatung 94

V. Der Krankenstand als Barometer des Betriebsklimas 102

VI. Schlusswort 110

VII. Anhang 114

VIII. Literatur 131

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546021_0082

I.

Einleitung

Sind wir ein Spiel von jedem Druck der Luft?

Faust I. Teil (Abend)

In dieser Arbeit wird, wie ihr Titel aussagt, versucht, die psychologischen Faktoren, die zu einer gesunden, gefreuten Betriebsatmosphäre führen, darzustellen. Diese Formulierung impliziert, dass es noch andere, ausserpsychologische Momente gibt, die das Betriebsklima beeinflussen, wie zum Beispiel Fragen der Betriebsorganisation, Rationalisierung, Rentabilität, wirtschaftlichen Konsolidierung etc. Diese betriebswirtschaftlichen Probleme — und andere — sollen hier von der Betrachtung ausgeklammert werden, obwohl ihnen in der Praxis selbstverständlich eine immense Bedeutung zukommt. Uns beschäftigt also ausschliesslich die Frage, wie mit den Erkenntnissen und Mitteln der Psychologie (und der hier vorab zuständigen Betriebs-Psychologie [1]) auf die Gestaltung der Betriebsatmosphäre Einfluss genommen werden kann. Was verstehen wir unter Betriebsklima [2]?

Bereits hier beim Versuch einer definitorischen Festlegung dieses Begriffes zeigt sich die Schwierigkeit des Gegenstandes [3]. Wir können

---

1) „Betriebspsychologie ist ein Zweig der angewandten Psychologie und befasst sich mit dem Geschehen im Betrieb unter dem Gesichtspunkt des seelischen Erlebens. Sie nimmt zu betrieblichen Planungen, Vorgängen und Wertungen Stellung, sowohl hinsichtlich ihres wirksamen Anteils an Seelischem als auch hinsichtlich der Auswirkungen auf Seelisches. Bei der Erkundung seelischer Wirklichkeiten im Betriebe beschränkt sie sich nicht nur auf die Erfassung des bewusst Erlebten, sondern bemüht sich auch um Aufhellung der nicht bewussten Erlebnisuntergründe. Gegenstand ihrer Betrachtung sind die Einzelmenschen im Betrieb, die Menschengruppen, die Beziehungen der Menschen und der Menschengruppen zueinander ... Das diagnostische Bemühen der Betriebspsychologie zielt darauf ab, seelisch-geistige Vorgänge und Beziehungen zu verstehen. Ihre Erkenntnisse befähigen und ermächtigen sie, durch Beratung wesentliche Beiträge zur Bessergestaltung der Arbeits- und Sozialverhältnisse des Betriebes zu liefern." (Albert Wiedemann, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1956, Spalte 835.)

2) Den Begriff „Betrieb" verwenden wir hier im weitesten Sinne (für alle Stätten, wo Menschen sich zu gemeinsamer Arbeit zusammenfinden, wie Werkstätten, Büros, Ämter, Fabriksäle, Gaststätten, Verkaufsgeschäfte etc.). — Ausdrücke wie Arbeits- und Betriebsklima, Betriebsatmosphäre, seelisches Klima im Betrieb etc. wenden wir in dieser Arbeit synonym an.

uns ihm nur nähern, indem wir ihn umschreiben. Das Wort Klima stammt aus der Meteorologie. Wir verstehen darunter die mittlere Beschaffenheit der Atmosphäre in einem bestimmten Gebiet. Dass die klimatischen Verhältnisse auf das körperliche und seelische Wohlbefinden des Menschen einen Einfluss ausüben, ist eine Erfahrungstatsache [4]. Das gleiche gilt für „das Klima", das im Betriebe vorherrscht [4a]. „Auch wenn man

---

3) Der Versuch, das Betriebsklima in Form einer betriebssoziologischen Meinungsforschung zu konkretisieren, ist in einer neueren betriebssoziologischen Untersuchung von Betrieben der Montanindustrie im Ruhrgebiet unternommen worden. Mittels Interviews und Gruppendiskussionen wurde die Meinung der Belegschaft über die Entlohnung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten, zum Betrieb und Betriebsrat, über die sozialen Einrichtungen und Informationsquellen im Betrieb erforscht. Diese Untersuchung verlegt den „Ort des Betriebsklimas" in die „Zwischenschicht des objektiv Gegebenen und subjektiv Psychologischen" („Betriebsklima", Frankfurt 1955, S. 11). — „Der Begriff ‚Betriebsklima' ist ein wenig vag", leiten Th. W. Adorno und W. Dirks ihre Untersuchung ein.

4) „Kein Lebewesen, weder Mensch, noch Tier, noch Pflanze, kann sich den Einflüssen seiner Umwelt entziehen. Dem Menschen ist seit den ältesten Zeiten bewusst, dass zwischen Allgemeinbefinden und Krankheit einerseits und den Witterungsverhältnissen andererseits Beziehungen bestehen. Vor allem der kranke Mensch wird in seinem Befinden oft unangenehm vom Wetter beeinflusst. Aber auch beim Gesunden macht sich der Wettereinfluss in mannigfacher Weise bemerkbar. Häufig unterliegen z. B. das Konzentrationsvermögen und die geistige Leistungsfähigkeit witterungsbedingten Schwankungen. So empfand — um ein Beispiel zu nennen — Goethe, der selbst einen ‚Versuch einer Witterungslehre' (1825) geschrieben hat, die Folgen von Luftdruckschwankungen. Er bemerkte Eckermann gegenüber einmal (21. März 1830): ‚So arbeite ich bei hohem Barometerstand leichter als bei tiefem; da ich nun dieses weiss, so suche ich bei tiefem Barometer durch grössere Anstrengung die nachteilige Einwirkung aufzuheben, und es gelingt mir.' (Faust's unwillige Frage, die wir als Motto voranstellen, beruht auf Goethes eigener Erfahrung.) — Heute beschäftigt sich eine eigene Wissenschaft, die Bioklimatik, mit den Einflüssen von Wetter und Klima auf das — allerdings vorwiegend physische — Befinden des Menschen." Dr. med. Dietmar Assmann: Die Wetterfühligkeit des Menschen, Jena 1955, S. 1 ff. — In der Bioklimatik wird also unterschieden zwischen „Wetter" und „Klima". Dr. Manfred Curry, der Verfasser der bahnbrechenden zweibändigen „Bioklimatik", definiert diese wie folgt: „Wir verstehen unter ‚Wetter' den ständiger Veränderlichkeit ausgesetzten Zustand der Atmosphäre; unter ‚Klima' verstehen wir den an eine Gegend gebundenen, also für eine Gegend typischen Gesamtcharakter der geographisch bestimmten Wetterlage und deren Wandlungen." (Bioklimatik, Band I, S. 15, Riederau 1946.) W. Hellpach definiert in seiner „Geopsyche" (Stuttgart 1950, S. 83): „ ‚Klima' ist der gegendliche Typus der Wetterabfolge."

4a) Wenn der allgemeine Sprachgebrauch den Ausdruck „Betriebsklima" übernommen hat, so wohl deshalb, weil das vorwissenschaftliche Bewusstsein recht gut versteht, „was es sich unter dem in einer Institution herrschenden ‚Klima', nach Analogie des meteorologischen, zu denken hat" (Th. W. Adorno und W. Dirks: Ebd., S. 9). Doch trifft die Analogie insofern nicht ganz zu, als das Klima im meteorologischen Sinne kaum beeinflussbar ist, während die Übertragung dieses Begriffes auf den Betrieb nur dann praktisch sinnvoll sein kann, wenn das „Be-

‚Betriebsatmosphäre' nicht physikalisch nachweisen und mit keinem Instrument messen kann — sie ist vorhanden und wirkt, wenn sie ‚mit Spannungen geladen' oder gar ‚vergiftet' ist, ebenso drückend und quälend wie eine ungesunde Wetterlage" [5]. Es handelt sich beim Betriebsklima also um etwas schwer Greifbares, „Atmosphärisches", Schwebendes und dabei doch wiederum einigermassen Regelmässiges und Objektives, das dem Betriebsangehörigen und Aussenstehenden, der in den Betriebskreis tritt, mit einer gewissen Selbständigkeit begegnet [6]. Im gleichen Sinne äussert sich J. A. C. Brown: „Die ungreifbare ‚Atmosphäre' einer Fabrik schlägt einem oft schon entgegen, wenn man noch kaum das Tor durchschritten hat: Man verspürt gleich einen Hauch der Freiheit, ungezwungenen Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft. In manchen andern Fabriken dagegen — um den drastischen Ausdruck eines bekannten Unternehmers zu wiederholen — ‚stinkt es nach Furcht' " [7].

---

triebsklima" veränderbar ist, wenn Möglichkeiten zu seiner Verbesserung bestehen. Ferner: Erforscht der Klimatologe die Wirkung physikalischer, mit Apparaten messbarer Faktoren auf die *Physis* des Menschen, so unterstellt man dem Betriebsklima primär die Wirkung von Faktoren auf die *Psyche* des werktätigen Menschen. Gemeinsam ist beiden ihre Einflussnahme auf den psychophysischen Gesamtorganismus des Menschen. Insofern liegt der Analogie eine gewisse Berechtigung zugrunde. — Analog zur getroffenen Unterscheidung von Klima und Atmosphäre im meteorologischen Sinne können wir versuchen, auch zwischen Betriebsklima und Betriebsatmosphäre zu unterscheiden. In diesem Sinne würden wir unter dem Betriebsklima die seelische Gesamtlage eines bestimmten Betriebes verstehen („Jeder Betrieb hat seinen eigenen, man könnte sagen, spezifischen Geist", Felix Scherke), d. h. das stimmungsmässig einigermassen Beständige, Regelmässige, Typische, während die Betriebsatmosphäre charakterisiert wäre durch das Moment des Veränderlichen, Unregelmässigen und Unberechenbaren (wie das Wetter), das sich vordergründig auf dem Boden dieser spezifischen Betriebsstimmung abspielt. Dabei gilt, dass je stabiler das Betriebsklima ist, desto weniger Schwankungen im allgemeinen auch die Betriebsatmosphäre unterworfen sein wird und je labiler das Gesamtklima des Betriebes, desto schwankender, unbeständiger wird die Betriebsatmosphäre sein. Die Atmosphäre (das, was ich als Ausfluss des Gesamtklimas unmittelbar spüre, was an Stimmungsgehalt unmittelbar an mich herantritt), „die Luft, die ich einatme", (i. S.: nur in einer guten Betriebsluft gedeihen gute Leistungen) hängt *engstens* mit dem Klima zusammen. Denn wenn wir das Klima beeinflussen, nehmen wir zugleich Einfluss auf die Atmosphäre, und umgekehrt. Eine Trennung dieser beiden Phänomene ist wohl im theoretischen Sinne relevant, weshalb wir hier darauf hinweisen, stösst aber wegen ihres innigen integralen Zusammenhanges auf grösste Schwierigkeiten, wenn wir sie auch praktisch konsequent durchführen wollten. Es stellt sich z. B. die Frage: Wo hört das Klima auf, und wo beginnt die Atmosphäre? Die Übergänge sind fliessend. Während wir theoretisch sinnvoll unterscheiden können, dürfte es in der Praxis unmöglich sein, hier einen Hiatus zu setzen, weshalb wir auf die konsequente Trennung dieser beiden sich eng durchdringenden Begriffe in der Durchführung unserer Arbeit verzichten möchten.

5) Herbert Lehmann: Betriebsklima, Stuttgart 1955, S. 4.

6) Th. W. Adorno und W. Dirks, ebd., S. 9.

Sprechen wir vom guten Betriebsklima, dann wollen wir damit sagen, dass in einem Betrieb ein guter Geist herrscht, dass sich die Menschen dort wohlfühlen, dass sie eine gute Beziehung zur Geschäftsleitung und zum Unternehmen haben, dass die Zusammenarbeit auf allen Stufen, vertikal und horizontal, gut spielt und dass ein loyales Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft herrscht (Biäsch).

H. Loidolt [8] gibt folgende Definition, der wir uns in dieser Arbeit anschliessen: „Unter dem Klima eines Betriebes seien jene in ihm herrschenden Faktoren verstanden, welche die psychischen oder physischen Energien der in diesem Unternehmen Tätigen im Interesse des gesamten Betriebes sich entfalten lassen oder welche diese Energien fesseln, lahmlegen oder in Richtungen dirigieren, die den Interessen des Unternehmens als Wirtschaftseinheit (oder Lebensgemeinschaft) zuwiderlaufen" [9].

Die optimale Gestaltung des Betriebsklimas ist ein eminentes psychohygienisches Anliegen. Das Klima, das in einem Unternehmen herrscht, ist für die Arbeitsfreude, Leistungsfähigkeit und das (seelische und körperliche) Wohlbefinden der Betriebsangehörigen von ausschlaggebender Bedeutung. Wo „dicke Luft" ist, schafft der Arbeiter freudlos, unter Druck und Angst. Er erwartet jeden Moment das Losbrechen des „Gewitters", dem er sich ohne Schutz ausgeliefert wähnt [10]. Wenn das Betriebsklima auch mit den üblichen betriebswirtschaftlichen Methoden nicht erfasst werden kann, so stellt es nichtsdestoweniger eine *Realität* dar. Der Unternehmer, der diese „irreale Realität" übersieht, muss diese Nachlässigkeit bezahlen mit Produktionseinbussen, häufigem Personalwechsel, hohen Krankheitsziffern und einer vergifteten Arbeitsatmosphäre, die auf die Angehörigen seines Betriebes negativ und destruktiv einwirkt. Kropff [11] stellt fest: „Wie die Grossstadt mit ihren zahlreichen

---

7) J. A. C. Brown: Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956, S. 71.

8) H. Loidolt: Das Betriebsklima im Spiegel der Affekte, Psychologie und Praxis, München 1959, Heft 5, S. 225.

9) Wir sprechen in unserer Arbeit vom *gesunden* Arbeits- und Betriebsklima. Der Begriff der Gesundheit entzieht sich einer klaren Definition (s. Karl Jaspers: Allgemeine Psychopathologie, Berlin/Heidelberg 1946, S. 658: „Einen Begriff der Gesundheit zu bestimmen, scheint aussichtslos", und Fritz Hartmann: Gesundheit und Krankheit, in: Medizin I, Frankfurt 1959 (S. 168 bis 185). Wir verwenden diesen Begriff in dieser Arbeit im Sinne der von H. Loidolt angeführt Definition, d. h. unter dem von ihm erwähnten energetischen Gesichtspunkt.

10) Das Betriebsklima wirkt weit über den Betrieb hinaus in die Familien der Betriebsangehörigen hinein. Kommt der Vater nach Arbeitsschluss in guter Stimmung nach Hause, dann färbt diese Stimmungslage auch auf das Familienklima ab. Was von einer guten Familienatmosphäre für die gedeihliche Entwicklung der Kinder abhängt, braucht hier wohl nicht erörtert zu werden.

11) H. F. J. Kropff: Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960, S. 84.

und starken, unbarmherzigen, ja dämonischen Einflüssen das seelische Klima leicht verschlechtert, so besteht diese Gefahr auch für den industriellen und Handelsbetrieb, für jedes Amt, für jedes Büro. Hier wie dort führt das enge Nebeneinander zahlreicher als Einzelindividuen oft verschiedener Menschen zu Stauungen und Spannungen, die im Betriebe noch verstärkt werden durch das Neben- und Gegeneinander der Arbeitsgruppen. Dieses ‚gute' oder ‚schlechte' Wetter in Fabrikhallen, Büros und Ämtern ist von starkem Einfluss auf die Stimmung der einzelnen und dadurch auf die Leistung aller."

Die Realität des Betriebsklimas, der „Atmosphäre", die jeder Arbeitende täglich spürt — und deren Beschaffenheit von entscheidender Bedeutung für Mensch und Arbeit ist —, zwingt uns zur Auseinandersetzung mit diesem Phänomen. Es wäre ein verhängnisvoller Irrtum, dieses „Klima" als etwas Schicksalhaftes zu betrachten und sich mit den jeweils vorliegenden Verhältnissen abfinden zu wollen. Glücklicherweise beginnen wir heute zu erkennen, dass wir es beim Betriebsklima nicht mit einer „amorphen und diffusen Nebel-Vorstellung" [12] zu tun haben, die sich unserer Beeinflussung entzieht, sondern dass wir das menschliche Klima im Betriebe objektiv erfassen und durch bewusste und gezielte Massnahmen ändern können. Das „Klima" eines jeden Betriebes wird von Menschen geschaffen, daher kann es auch nur durch menschliche Bemühungen verbessert werden. Das Bestreben, im Betriebe ein gutes psychisches Klima zu schaffen, will dazu beitragen, die oft rauhe Betriebswirklichkeit freundlicher zu gestalten und die Beziehungen zwischen den Menschen im Betriebe zu harmonisieren.

„Der Wert eines Industrieunternehmens für die Allgemeinheit", diese Erkenntnis setzt sich heute durch, „bemisst sich nicht allein nach seinem wirtschaftlichen und finanziellen Erfolg, sondern zu einem sehr wesentlichen Teil nach dem Grad der Zufriedenheit und des seelischen und körperlichen Gleichgewichts, den es unter seinen Mitarbeitern zu bewirken vermag" [13].

---

12) Nadig/Harmens/Gerathewohl: Leistungssteigerung und Betriebsklima, Darmstadt 1954, S. 87.

13) J. A. C. Brown: Ebd., S. 157.

II.

Taylor und Hawthorne

Im Verlaufe der sogenannten Industriellen Revolution, die in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts einsetzte, hat sich, bedingt durch die sie vorbereitende Philosophie und Volkswirtschaftslehre (A. Smith 1723—1790; David Ricardo 1772—1823; J. Mill 1773—1836; J. Bentham 1748—1832)[14] und die in den sich herausbildenden Industriellen Gesellschaften[15] herrschenden Lebensbedingungen, das Menschenbild des „homo oeconomicus" entwickelt[16]: die Fiktion des in ausschliesslicher Weise auf den eigenen Nutzen bedachten Menschen, der auf die Erzielung des grösstmöglichen Erfolges mit den geringstmöglichen Mitteln eingestellt war.

Der Exponent dieser Denkrichtung in der industriellen Praxis war *Frederick Winslow Taylor,* der die Leistung und die Leistungssteigerung über alles stellte („The one best way" der Arbeitsausführung wird angestrebt durch die Mittel der Zeitaufnahme und Bewegungsstudie, gekoppelt mit finanziellen Anreizen [Prämien])[17] und der als erster „Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung" (Scientific Management) praktisch anwandte[18]. Seine berühmten Experimente der Arbeitsrationalisierung wurden bei der *Bethlehem Steel Company* durchgeführt.

> „Dort hatte er u. a. festgestellt, dass 75 Schwerarbeiter im Durchschnitt 12,5 tons (1 ton = 907,185 kg) Roheisen pro Mann und Tag auf Güterwagen luden. Nach sorgfältiger Beobachtung hielt Taylor es für keineswegs ausgeschlossen, dass ein wirklich tüchtiger Arbeiter seine Leistung auf 47—48 tons am Tage steigern könne, wogegen die Betriebsleitung die Ansicht vertrat, dass unter normalen Umständen 18—25 tons das Maximum sei.

---

14) Peter R. Hofstätter: Psychologie, Frankfurt/M. 1957, S. 73.

15) Begriff nach Ralf Dahrendorff, Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956, S. 4.

16) Edgar Salin: Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Zürich 1951, S. 78 ff., Seite 98.

17) Georges Friedmann: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952, S. 31 ff.

18) „Die grösste Prosperität ist das Resultat einer möglichst ökonomischen *Ausnutzung* des Arbeiters und der Maschine, d. h. Arbeiter und Maschine müssen ihre höchste Ergiebigkeit, ihren höchsten Nutzeffekt erreicht haben", erklärt Taylor in seinem Werk: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München 1917 (Hervorhebung durch den Verfasser).

Er wählte für seinen Zweck einen kräftigen Holländer, der als fleissig und sparsam bekannt war und eröffnete ihm, er könne nach seiner Leistung bezahlt werden, müsse freilich wort- und gedankenlos alle Anweisungen bis ins einzelne genau befolgen, seine Last heben und niedersetzen, weitermachen oder sich ausruhen, ganz wie er geheissen werde. Am Ende des ersten Tages hatte der Mann 47,5 tons Roheisen auf die Waggons geladen. Bei dieser Leistung blieb er während der nächsten drei Jahre, in denen er unter Beobachtung stand. Man zahlte ihm einen um 60 % höheren Lohn. Auch die andern Arbeiter wurden später ins Training genommen. Ihre Leistung ging zwar merklich in die Höhe; doch brachte nur jeder achte unter 75 Mann es fertig, täglich 47,5 tons zu verladen. *Taylor* dehnte das Experiment weiter aus; die Kohlenschipper des Werkes wurden gleichfalls über die rationellste Arbeitsweise belehrt, die Form der Schaufeln wurde materialgerecht abgeändert, und es wurden als Anreiz höhere Löhne für gesteigerten Ertrag ausgeschrieben. So konnte der erste ‚Leistungs-Experte' (‚efficiendy engineer') bald die Zahl der benötigten Ladearbeiter im Werk von 500 auf 140 herabsetzen, die Löhne um rund 60 % steigern und der Firma dabei noch 75 000 Dollar im Jahr einsparen helfen" [19].

Dieser Erfolg hatte auch seine Kehrseite. *Taylor,* der ständig mit der Stoppuhr hinter den Arbeitern stand und jede ihrer Bewegungen verfolgte und der für viele Entlassungen verantwortlich gemacht wurde, war im höchsten Masse unbeliebt. Er schrieb später über diesen Lebensabschnitt:

„Obwohl noch jung an Jahren, war ich damals wahrhaftig um vieles älter, als ich's heute bin. Kein Wunder bei der Mühsal und Verächtlichkeit dieser ganzen Sache! Man hat ein furchtbares Leben, wenn man keinem Arbeiter ins Gesicht blicken kann, ohne etwas Feindseliges darin zu entdecken; und stets das Gefühl haben muss: jeder Mensch in deiner Umgebung ist dein Widersacher" [20].

Die Arbeit *Taylors* und die seines Nachfolgers *Frank B. Gilbreth* fand ihre Fortsetzung in den sogenannten Zeitstudien (Time and Motion Study), „während die eigentlichen Fachpsychologen in der Hauptsache anderen Problemen nachgingen, wie z. B. dem der Ermüdung, der äusseren Arbeitsbedingungen, des Entwurfes von Auswahltests für die Berufsberatung. Einer der bekanntesten unter ihnen war *Hugo Münsterberg,* ein Wundt-Schüler und später Professor für Psychologie an der Harvard-Universität, der im Jahre 1913 seine ‚Psychology and Industrial Efficiency' veröffentlichte" [21].

Die Psychologen versuchten also u. a. „durch systematische Variierung der Beleuchtung, Temperatur, Luftfeuchtigkeit und anderer physikalischer Faktoren die optimalen Arbeitsbedingungen festzustellen und fan-

19) J. A. C. Brown: Ebd., S. 8.
20) J. A. C. Brown: Ebd., S. 9.
21) J. A. C. Brown: Ebd., S. 9.

den zumeist, dass eine Verbesserung dieser Arbeitsbedingungen auch zu einer erhöhten Produktion führte“ [22].

Auch die *Hawthorne*-Experimente [23], die *Elton Mayo* leitete, standen zu Beginn unter diesem Vorzeichen; sie sollten dann aber einen überraschenden Verlauf nehmen, indem sie „*Taylors* irreführende Voraussetzungen hinsichtlich der Motivation des Arbeiters, sowie eine generelle Unkenntnis der informellen Sozialbeziehungen im Betrieb und ihrer Bedeutung“ [24] offenbarten. Das erste Experiment, das die ganze Serie der Untersuchungen auslöste, erbrachte den von den Wissenschaftlern erwarteten Beweis, dass eine bessere Beleuchtung zu einer Leistungssteigerung führt. Im Gegenexperiment, in welchem zur Kontrolle des erhobenen Befundes die alte Beleuchtungsstärke wieder eingeschaltet wurde, in der Erwartung, dass diese Massnahme zwangsläufig eine Produktionsminderung zur Folge haben müsse, ergab sich zur Überraschung der Untersuchungsleiter jedoch eine weitere Produktionssteigerung. Was war hier vorgefallen? Um diese Frage abzuklären, wurden weitere Untersuchungen angesetzt.

Im nun folgenden zweiten Experiment, dem Hauptversuch [25], der sich über fünf Jahre erstreckte, wurde eine Gruppe von fünf Telefonrelais-Montagearbeiterinnen in einem besonderen Arbeitsraum zusammengezogen und wechselnden, jeweils leicht zu kontrollierenden Arbeitsbedingungen unterworfen. Die Arbeiterinnen hatten auf die Zusammensetzung ihrer Arbeitsgruppe selbst Einfluss gehabt, auch konnten sie in dauernder Aussprache mit den Versuchsleitern selbst Vorschläge zur Änderung der Arbeitsbedingungen machen. Die Veränderung der dreizehn verschiedenen Arbeitsbedingungen, denen die Gruppe in den ersten zwei Jahren unterworfen wurde, bestand vorerst in einer periodenhaften Verbesserung der Pausenzeiten, Gewährung von Speisen und Getränken, die die Firma bezahlte, Kürzung der Arbeitszeiten bis zum bezahlten freien Samstag usw. Die 1.—11. Untersuchungsperiode brachte eine

---

22) Hans Jürgen Eysenck: Wege und Abwege der Psychologie, Hamburg 1956, Seite 94.

23) Über die Hawthorne-Experimente schreibt Georges Friedmann (Ebd., S. 307): „Sie zogen mit Recht die Aufmerksamkeit der wissenschaftlichen und industriellen Kreise Amerikas auf sich, denn sie stellten einen bis dahin unbekannten Versuch der Zusammenarbeit zwischen Psychologen und der Verwaltung einer grossen Gesellschaft bei dem Studium einiger Gesichtspunkte des ‚Faktor Mensch‘ in der Industrie dar.“ — Die Hawthorne-Werke liegen teilweise in den westlichen Vorstädten von Chicago und teilweise in der Nachbarstadt Cicero (Illinois). Zur Zeit der Experimente waren in den Hawthorne-Werken 29 000 Arbeiter und Arbeiterinnen beschäftigt.

24) Ralf Dahrendorf: Ebd., S. 31.

25) F. J. Roethlisberger: Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln 1954, S. 14 ff.

ständige Steigerung der Arbeitsleistung. In der 12. Untersuchungsperiode entzog man der Arbeitsgruppe alle Vergünstigungen der vorausgegangenen Perioden und kehrte zu den Ausgangsbedingungen zurück; das erstaunliche Ergebnis war nun, dass in dieser zwölf Wochen dauernden 12. Periode nicht nur kein Leistungsrückgang einsetzte, sondern sich im Gegenteil eine neue Rekordleistung ergab. In der 13. Periode kehrte man zu den Arbeitsbedingungen der 7. Periode zurück, die zwar besser als die der 1., aber schlechter als die der 8.—11. Periode waren; trotzdem stieg die Wochenleistung in dieser 13. Periode wiederum auf einen neuen Rekordstand. Die Arbeiterinnen äusserten sich bei Befragungen dahingehend, dass ihnen die Arbeit trotz der dauernden Leistungssteigerung leichter vorkomme und mehr Freude mache als früher. Interessant ist auch die Tatsache, dass die Absenzen vom Arbeitsplatz um annähernd 80 % sanken.

„Stuart Chase kommentiert in seinen Büchern ‚The Proper Study of Mankind' und ‚Men at Work' dieses Testverfahren [26]. Danach stieg anfangs die Produktion, weil die Einstellung der Frauen zu ihrer Arbeit und ihren Arbeitskameradinnen sich wandelte. Dass man sie um ihre Mithilfe bat, gab ihnen ein Gefühl von Wichtigkeit. Sie waren jetzt nicht mehr Rädchen in einer Maschine, sondern eine ‚mitbeteiligte' Gruppe, die ihrer Firma ein Problem lösen half. So gewannen sie Sicherheit, ein neues Zugehörigkeitsgefühl — und hatten jetzt eine Aufgabe, deren Zweck ihnen deutlich erkennbar war. Deshalb arbeiteten sie rascher und besser als je zuvor in ihrem Leben . . . Eine Fabrik hat vor allem zwei Aufgaben zu erfüllen: Die wirtschaftliche Aufgabe der Gütererzeugung und die soziale Aufgabe, unter ihrem Dach Zufriedenheit zu wecken und zu verbreiten. Mit der ersten hatten sich die Leistungs-Experten bei ihren Studien schon eingehend befasst, kaum aber mit der zweiten: bis die *Hawthorne*-Versuche demonstrierten, dass beide Funktionen untrennbar miteinander verkettet sind. Ist die menschliche Organisation einer Fabrik bedroht oder gestört, werden alle auf Leistungsförderung abzielenden Systeme in der Welt den Ertrag nicht erhöhen können."

Die Untersuchungen von Hawthorne haben erstmals den Nachweis erbracht, dass bei der Einflussnahme auf die betriebliche Arbeitsmoral und Leistungsbereitschaft die ökonomischen Momente und die äusseren Arbeitsbedingungen nicht die allein ausschlaggebenden sind. Viel entscheidender sind die inneren, seelischen Voraussetzungen, unter denen der Arbeiter seine Arbeit verrichtet. Findet er Entgegenkommen, Ermutigung, Anerkennung und Wertschätzung, weiss er um die Bedeutung

26) J. A. C. Brown, Ebd., S. 51.

seiner Arbeit und hat er ein gutes Einvernehmen mit seinem Vorgesetzten und seinen Gruppenkollegen, kann er in seiner Umgebung Wurzeln schlagen, so sind das Bedingungen, die Arbeitsfreude und Leistungswillen auslösen. Der gute Arbeitsgeist, der daraus resultiert, trägt entscheidend zu einem gesunden Betriebsgeist bei. Diese Untersuchungen gaben der Betriebspsychologie eine entscheidende Wendung: von der Untersuchung der physischen zu derjenigen der sozialen und menschlichen Bedingungen der Betriebsarbeit. „Taylor, der 1915 starb, war der Urheber der durchdachten Arbeitsordnung (scientific management). Er erhöhte die industrielle Produktion, indem er sie *rationalisierte*. Mayo, der 1949 starb, war der Künder der ‚human relations' in der Industrie. Er erhöhte die industrielle Produktion, indem er sie *humanisierte*", stellt Hellmut Sopp fest [27].

Seit den Hawthorne-Versuchen sind zahlreiche ergänzende Untersuchungen von Universitäten und von Unternehmen durchgeführt worden, die alle Resultate der genannten Experimente bestätigten [28]. Den Beweis, welches grosse Gewicht Fragen menschlicher und sozialer Natur beim Arbeiter haben, erbrachten auch verschiedene Arbeiterumfragen. Zitiert sei hier die Housersche Untersuchung, bei der 10 000 Arbeiter in den USA befragt wurden und die folgende Rangtabelle der Arbeiterwünsche ergab:

„1. Erhalten der nötigen Hilfe, um die Ergebnisse, die die Geschäftsführung erwartet, erzielen zu können.
2. Ermutigung zum Einreichen von Vorschlägen und zum Ausprobieren besserer (Arbeits-)Methoden.
3. Die Fähigkeit, herausfinden zu können, ob die Arbeit sich bessert.
4. Das Gefühl angemessener Sicherheit, im Falle von Missständen ordentlich gehört zu werden, mit redlicher Behandlung.
5. Sicherheit, dass nur die am besten qualifizierten Angestellten (und Arbeiter) befördert werden.
6. Ermutigung, im Falle wirklicher Probleme, Rat zu suchen.
7. Informationen über wichtige Pläne und Ergebnisse, welche die Arbeit des einzelnen betreffen, zu erhalten.
8. Angabe von Gründen für angeordnete Änderungen der Arbeitsweise.
9. Bei der Ausführung der Arbeit nicht durch den Arbeitsvorgesetzten gehindert zu werden.
10. Keine widerspruchsvollen Befehle zu erhalten.
11. Die Möglichkeit haben, alle bei einer Arbeit erwarteten Ergebnisse vollkommen zu verstehen.
12. Bezahlung, Erhöhung mit Sicherheit, wenn verdient.

---

27) Hellmut Sopp: Was der Mensch braucht (Erfüllung und Versagen im Beruf), Düsseldorf 1958, S. 81.

28) B. B. Gardner und D. G. Moore: Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln und Opladen 1957, S. 19.

13. Dazu angehalten werden, beim Erwägen neuer Pläne Vorschläge einzureichen.
14. Das Gefühl haben, dass der Vorgesetzte jegliches Verständnis für die Schwierigkeiten der einzelnen bei der Arbeit in sich trägt.
15. Die Möglichkeit haben, die Hauptmethoden, die der Vorgesetzte erfüllt zu sehen wünscht, vollkommen zu verstehen.
16. Vollständige Darlegung der Pflichten.
17. Nicht zu vielen Vorgesetzten gegenüber verantwortlich zu sein.
18. Kenntnis der andern Arbeitsmöglichkeiten im Betrieb, die der einzelne vorziehen würde, weil er sich fähiger dazu fühlt.
19. Kenntnis der andern Arbeitsmöglichkeiten, die vorgezogen werden (können), und sei es zu gleichem Lohn.
20. Keine Bürokratie im Organisationswesen, die nur beste Arbeit verhindert.
21. Bezahlung — im Vergleich zu derjenigen anderer Arbeiter im Betrieb" [29].

Hier stehen die materiellen Wünsche erst im 12. und 21. Rang; ihnen gehen Anliegen menschlich-sozialer Natur voraus [30].

Die liberalistisch-kapitalistische Wirtschaftsauffassung ging ihrer Natur gemäss einseitig vom Gedanken aus, „dass der Anreiz des Geldverdienens und Vorwärtskommens — mit dem wirtschaftlichen Druck im Hintergrund — das zugkräftigste und nachhaltigste Stimulans für die Leistungs- und Anstrengungsbereitschaft sei" [31]. Auch entsprach es der materialistischen Auffassung des wirtschaftlichen Frühliberalismus, dass man beim Ausschauen nach neuen Möglichkeiten, den Arbeiter am Betriebszweck zu interessieren und die Leistungen zu steigern, wiederum nur an die Gewährung materieller Vorteile dachte, wie Lohnerhöhungen, Verkürzung der Arbeitszeit, Urlaubsvergünstigungen usw. Hiezu stellt Prof. Whitehead von der Harvard-University, ein Human-Relations-Fachmann fest, dass alle Versuche, durch alle möglichen Geldentschädi-

29) Arthur Mayer: Mensch und Arbeit, Stuttgart 1954, S. 6.

30) „In einer amerikanischen Untersuchung, die für viele andere typisch ist, wurden die ‚Aufstiegsmöglichkeiten' als Wichtigstes bezeichnet, dann ‚ein sicherer Arbeitsplatz', weiter ‚die Möglichkeit, auch eigene Gedanken zur Anwendung zu bringen', ferner ‚die Möglichkeit, allgemein nützliche Arbeit zu verrichten'; dann erst kam die Forderung nach ‚guter Bezahlung', ‚guten Arbeitsbedingungen', ‚günstiger Arbeitszeit' und ‚leichter, sauberer Arbeit' " (Eysenck: Ebd., S. 96). — Über eine weitere Arbeiterbefragung berichtet Keith Davis, in: Human Relations in Business, New York 1957, S. 30. In ihr steht die Entlöhnungsfrage im achten von insgesamt zehn Rängen. Ihr gehen folgende Wünsche voraus: „1. We want good leadership, 2. We want to be informed, 3. We want to be treated with human dignity, 4. We want incentive and opportunity to grow and progress, 5. We want relative independence and freedom in the conduct of our affairs, 6. We want the society and respect of others, 7. We want a relative degree of security and safety." — Hellmut Sopp erwähnt: „Die 20th Century Fund fand heraus, dass Lohnstreitigkeiten — angeblich der Grund für 80 v. H. aller Konflikte — nur Gründe zweiter Ordnung sind: ‚... einige der am meisten von Streiks heimgesuchten Industrien gehören zu denen, die die höchsten Löhne bezahlen ...' " (Ebd., S. 86).

31) Ludwig von Holzschuher: Praktische Psychologie, Seebruck 1955, S. 283.

gungen und durch noch so viele neue gesetzliche und mühselige wirtschaftliche Anreizpläne die Arbeiterschaft zufrieden zu machen, als gescheitert betrachtet werden müssen. „Zufriedenheit schafft nur eine menschlich und sozial befriedigende Lebensform“ [32, 33]. — Dass die vorerwähnten Massnahmen, die eine rein materielle Besserstellung des Arbeiters im Auge hatten, ihr Ziel: den Arbeiter zufriedenzustellen und ihn an das Unternehmen zu binden, nicht erreichten, ist darauf zurückzuführen, dass menschliche und seelische Fehler und Schäden nicht primär durch materielle Mittel geheilt und behoben werden können. „Seelische Not und seelische Konflikte, seelische Schäden und Fehler durch materielle Mittel klären, heilen und beheben zu wollen, ist eine Anwendung falscher Mittel zu an sich gut gemeinten Zwecken. Seelische und menschliche Not ist nicht durch Geld und Sozialversicherungen zu heilen“ [34].

32) Arthur Mayer: Der Mensch im Betrieb, Stuttgart 1954, S. 6.

33) Albert Ackermann erwähnt folgende Begebenheit: „In der Jahresversammlung 1949 der ‚American Management Association‘, die als Mitglieder etwa 12 000 Unternehmer umfasst, referierte ein Teilnehmer über seine Zusammenkunft mit der Belegschaft eines Unternehmens für hochwertige Spezialartikel, deren Arbeiter materiell besonders gut gestellt waren. In dieser Zusammenkunft kam von der Arbeiterschaft die Äusserung: ‚We do not want bread alone, we want roses, too‘ “ (Der Vorgesetzte, Wädenswil 1954, S. 7).

34) Arthur Mayer, Ebd., S. 6.

III.

Der Betrieb als biopsychischer Organismus

„Der Mensch schafft als *Subjekt* selbst die Zustände, unter denen er als *Objekt* unter Umständen zu leiden hat. In dieser *Gleichzeitigkeit* seiner Subjekt-Objekt-Stellung liegt seine Tragik." Wilhelm Hische

Die menschliche Persönlichkeit ist in ihrem Verhalten, in ihren Haltungen und Handlungen zu einem wesentlichen Teil von Antrieben und Emotionen geleitet, die sich der bewussten Steuerung durch die Ratio weitgehend entziehen. Diese heute selbstverständliche Einsicht, dass die Menschen primär keine rationalen Wesen sind, d. h. dass sie sich weit mehr von Gefühlen und Trieben als von vernünftigen Erwägungen leiten lassen, hat sich in der neueren Psychologie erst durchsetzen müssen gegen Strömungen, die im *Bewusstsein* die einzige psychische Realität und damit den einzig legalen Forschungsgegenstand der Seelenkunde sahen. Die naturwissenschaftlich-experimentelle Psychologie wollte sich auf einen Gegenstand beschränken, den man für erfahrungswissenschaftlich (empirisch) einwandfrei fassbar halten durfte — und das sind die Vorgänge und Zustände des Bewusstseins. „Was wissenschaftlicherweise noch Seele oder, ein wenig unbestimmter, ‚das Seelische' heissen konnte, das war gleichzusetzen mit dem Bewusstsein, d. h. mit dem Erleben, das jeder unmittelbar in sich selber gegenwärtig hat. Das Bewusstsein ist eine empirisch, d. h. unmittelbar erfahrbare Voraussetzung; andere, nicht erfahrungswissenschaftliche Voraussetzungen zu machen, erübrigt sich, wenn man allein vom Bewusstsein ausgeht" [35]. Der Psychologie sollte damit die Voraussetzungslosigkeit des Verfahrens zurückgewonnen werden, die man als den Vorzug der exakten Naturwissenschaften kannte und an diesen bewunderte. Dass die Naturwissenschaften voraussetzungslose Erfahrungswissenschaften waren, galt damals als über jeden Zweifel erhaben. Wir können hier nicht der Frage nachgehen, wie weit die Voraussetzung von der Voraussetzungslosigkeit der reinen Naturwissenschaften inzwischen erschüttert, d. h. als ihrerseits voraussetzungsvoll erkannt worden ist. Sicher ist — und das interessiert

35) Albert Wellek: Die Anschauung vom Menschen in der modernen Psychologie, in: Das ist der Mensch, Stuttgart 1959, S. 58.

uns hier unmittelbar —, dass auch die naturwissenschaftliche Psychologie bald zu der Einsicht durchdringen musste: Eine voraussetzungslose *Psychologie* ist nicht möglich.

Zu dieser Erkenntnis hat die Lehre vom unbewussten Seelenleben entscheidend beigetragen, wie sie zu Beginn unseres Jahrhunderts von seiten der medizinischen Psychologie in der *Psychoanalyse* von Sigmund Freud und von seiten der philosophischen Psychologie zumal von Ludwig Klages, dem Begründer einer wissenschaftlichen Ausdrucks- und Charakterkunde dargeboten worden ist. Von beiden Seiten her ist das Problem des Unbewussten in die Diskussion gebracht worden. — Die materialistische Deutung des Menschen, wie sie sich auf Grund des Einbruchs des naturwissenschaftlichen Denkens in die Psychologie herausgebildet hatte, ist also um die Jahrhundertwende entscheidend erschüttert worden und hat einem Bilde des Menschen Platz gemacht, das seiner Wirklichkeit weit eher gerecht wurde.

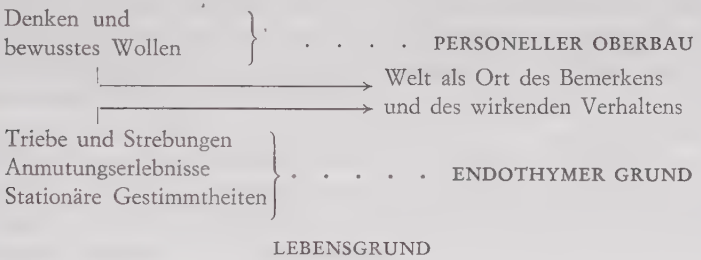
Um den Menschen in seinem Erleben und Handeln zu verstehen, erweist es sich als notwendig, sich über den Aufbau seiner Persönlichkeit Klarheit zu verschaffen.

Wir halten uns zu diesem Zwecke an die Darstellung von Philipp Lersch, der ausgeht von der Modellvorstellung der Schichtung. Wir folgen also einer Vorstellung von der menschlichen Person als einem Gefüge von übereinandergeschichteten, übereinandergestaffelten Persönlichkeitsbereichen. Diese Vorstellung von der Schichtung des Seelischen ist ein Behelf, der sich aus didaktischen Gründen aufdrängt. „Denn unser gesamtes begriffliches Denken, mit dessen Hilfe wir die Welt unserer Erfahrung unterscheiden und ordnen, ist orientiert am Schema des Raumes. Wir sprechen vom Umfang und vom Inhalt eines Begriffes; wir sagen, dass ein Begriff einen anderen einschliesst oder ausschliesst. Auch in der wissenschaftlichen Psychologie können wir nicht anders verfahren. Auch in ihr können wir nicht umhin, in Analogien räumlicher Beziehungen zu denken. Und so ist auch die Verwendung des Raumbildes, das die Rede von der Schichtung des seelischen Lebens enthält, durchaus gerechtfertigt, solange wir uns gegenwärtig halten, dass es sich hier nur um ein Bild, um eine Art sich verständlich zu machen handelt und solange wir uns bewusst sind, wo die Grenzen dieses Bildes liegen“ [36]. Wenn wir einzelne seelische Vorgänge aus dem Gesamtzusammenhang herauslösen, dann bedeutet das immer eine künstliche und abstrakte Betrachtung, die wohl für die Gewinnung bestimmter Erkenntnisse notwendig sein kann, uns aber nie vergessen lassen darf, dass damit immer nur ein relativ einseitiger Aspekt, nie aber die ganze Fülle seelischen Lebens erfasst wer-

36) Philipp Lersch: Aufbau der Person, München 1956, S. 77.

den kann. Wir müssen uns stets vor Augen halten, dass im Seelischen alles miteinander zusammenhängt und integrativ verflochten ist. Die Schichten des seelischen Lebens, von denen hier die Rede ist, sind nicht, wie die geologischen Schichten, additiv übereinander gelagert; sie stellen ein integratives Ganzes dar, dessen Teile sich gegenseitig funktionell durchdringen.

Bei der Betrachtung der menschlichen Persönlichkeit gehen wir von folgendem Schema aus [37]:



„Mit der Rede vom personellen Oberbau ist . . . die oberste im Denken und Wollen gegebene Schicht jenes Ganzen gemeint, das wir Person nennen und zu dem ausser dem Lebensgrund auch der endothyme Grund mit seinen pathischen Erlebnissen gehört" [38]. Der personelle Oberbau umfasst im wesentlichen die Ich-Funktionen des Denkens und Wollens, die durch ihren aktiven Charakter und ihre *Bewusstheit* dazu qualifiziert sind, die endothymen Erlebnisse zu steuern. Diese tragen das Merkmal der Es-haftigkeit. „In den endothymen Erlebnissen geschieht etwas, vollzieht sich etwas in uns und mit uns. In den Gefühlsregungen sind wir von etwas ergriffen, in den Trieben und Strebungen werden wir von etwas getrieben oder gezogen oder gerufen. Strebungen und Gefühlsregungen kommen aus bzw. vollziehen sich in einem seelischen Grund, dessen Gesamtbereich die Grenzen der bewussten Selbstbesinnung überschreitet und sich im Dunkel des weithin unbewusst wirkenden, strömenden Lebens verliert" [39].

Gerade dadurch erweist sich nach Lersch der Mensch als personales Wesen, gerade darin liegt seine Würde, seine Freiheit und Verantwortlichkeit, dass er die endothymen Erlebnisse nicht wahllos sich manifestieren lässt, sondern dass er sie durch seinen Willen und sein Denken steuert und leitet, die einen zulässt, die andern hemmt und unterdrückt. Der personelle Oberbau und der endothyme Grund stehen im Charakter-

37) Philipp Lersch: Ebd., S. 78.
38) Philipp Lersch: Ebd., S. 440.
39) Philipp Lersch: Ebd., S. 438/9.

gebäude Lerschs in polarem Gegensatz (wie in der Freudschen Psychoanalyse das *Ich* und das *Es*). Dadurch — durch dieses immanente Spannungsverhältnis und die sich immer wieder vollziehende Integration der Gegensätze — sind diese Schichten in der Lage, sich gegenseitig zu befruchten. Denn der noëtische Oberbau drohte ohne den ständigen Zufluss von Energie, der ihm aus der schöpferischen Quelle des endothymen Grundes zuströmt, auszudorren und zu vertrocknen, steril zu werden und sähe sich ausserstande, seine Führungsaufgabe zu erfüllen; der endothyme Grund seinerseits schwebte in der Gefahr, ohne die Steuerungsfunktionen, die der personelle Oberbau ausübt, ins Chaotische und Sinnlose zu geraten. So sind diese Schichten in ihrer integrativen Verflechtung für die gesunde Entwicklung der Persönlichkeit aufeinander angewiesen [40].

Es ist das Verdienst Arthur Mayers, Parallelen zwischen der Wesensstruktur des Menschen und der Wesensstruktur des Betriebes aufgezeigt und den Betrieb als Gesamtorganismus in die Sicht der Schichtentheorie gestellt zu haben [41]. Da heute der grosse Teil der Berufstätigen arbeitsvertraglich an einen Betrieb gebunden ist, kommt der Durchleuchtung der inneren Betriebsstruktur eine wesentliche Bedeutung zu. Sie soll helfen, die Spannungen im Betriebsgefüge zu lindern. Mayer weist auf wesentliche Analogien in der psychischen Struktur des Menschen und des Betriebes hin. Wo liegen sie? „Der Mensch ist eine polare Einheit von Leib und Seele, von Geist und Leben, von Ratio und Gefühl. Wir bestehen im wesentlichen aus dieser doppelpoligen Schichtung. Der Mensch ist nun aber nur dann gesund, er ist nur dann leistungsfähig, wenn beiden Polen seines Seins, sowohl dem Intellekt, dem Verstand und der Ratio als auch seinem Gefühl und seinen vitalen Bedürfnissen das jeweilige Recht und die jeweilige Entfaltungsmöglichkeit eingeräumt wird" [42]. Lebt der Mensch nur aus dem Verstande, von seiner Ratio her, kennt er nur Logik, Grundsätze und Willensentschlüsse, dann vergewaltigt, unterdrückt er einen wesentlichen Teil seines Wesens: das

---

40) Unter dem *Lebensgrund* endlich versteht Lersch „das Insgesamt der organischen Zustände und Vorgänge, die sich in unserem Leibe abspielen. Er ist also noch gar keine psychische, sondern — ontisch betrachtet — eine vorpsychische, dem Erleben vorgeordnete Wirklichkeit" (Ebd., S. 80).

41) Wir sind uns bewusst, dass gegen dieses Vorgehen, eine Erscheinung von einer andern aus zu begreifen und zu bewerten, grundsätzliche methodologische Einwände erhoben werden können (s. Michael Landmann: Philosophische Anthropologie, Berlin 1955, S. 127). Die Parallele scheint uns aber so treffend und für das praktische Verständnis des Kraftfeldes „Betrieb" so bedeutend, dass wir nicht auf sie verzichten möchten.

42) Arthur Mayer: Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeits- und Wirtschaftsleben, Stuttgart 1954, S. 22.

strömende Leben, das warme Gefühl. Das kann er wohl eine Zeitlang tun, dann aber erhebt sich der andere Teil seines Wesens, der Gegenpol, und fordert unmissverständlich sein Recht. Das geschieht oft über den Weg des Konfliktes, der Neurose oder des Zusammenbruchs, sofern nicht der Intellekt, der Wille von seinen Souveränitätsrechten etwas abrückt und dem Gefühlsmässigen, Vitalen sein Recht zugesteht. Tun sie das, so kommt es zum Ausgleich (der Spannungen). Das gleiche gilt umgekehrt: Gibt der Mensch dem Gefühlsmässigen, Vitalen, Triebhaften zu viel Raum, so überbordet diese Seite seiner Natur und bringt ihn in Schwierigkeiten und Nöte. Bald aber meldet sich dann das Gewissen, das höhere Ich und fordert Zucht, Ordnung und Führung durch den Verstand, den Intellekt, die Ratio. „Es ruft nach Synthese, nach ‚Zusammenarbeit der Partner' in unserem Wesen" [43]. Dasselbe gilt vom Betrieb. Der Betrieb ist — nach seiner psychologischen Struktur — so etwas wie „eine Kollektivpersönlichkeit und reagiert als Ganzes analog wie diese" [44]. Die Betriebsführung, die technischen und kaufmännischen Spezialisten, die Vorgesetzten aller Grade stellen den Geist, die Ratio, die Überlegung, den Verstand, den „Kopf" des Betriebes dar, die Arbeiter und Angestellten das pulsierende Leben, das „Herz" des Betriebes.

„Betriebsführung, Ingenieure, Kalkulatoren und andere Spezialisten planen und disponieren in Ausübung ihrer Spezialistentätigkeit nach Normen der Logik und der Ratio; sie zergrübeln sich den Kopf mit rationalen Überlegungen und Berechnungen und arbeiten Führungs- und Dispositionspläne aus, die rein aus der Ratio, rein aus der Logik und dem Verstand stammen. Die dergestalt rational, logisch geplanten und erdachten Dispositionen gelangen zu den Arbeitern und diese reagieren darauf nun eben nicht mittels der Ratio, eben nicht mittels des Intellekts, sondern sie reagieren — wie wir alle im täglichen Leben — rein gefühlsmässig . . . Und was geschieht dadurch? Jede rational erdachte Methode, jeder rational erdachte Plan und jede von der Betriebsführung rational ersonnene Massnahme trifft auf die Gefühlskritik und die Gefühlslogik der Arbeiter und Arbeitergruppen und wird damit gefühlsmässig abgewandelt" [45].

Diese Einsicht führt zu folgenden Schlussfolgerungen:

Ein echtes und stabiles Gleichgewicht des Betriebes und sein störungsfreies Funktionieren gelingen nur, wenn die Betriebsführung die mehr

---

43) Arthur Mayer: Ebd., S. 23.

44) Arthur Mayer: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1952, S. 100.

45) Arthur Mayer: Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen, S. 23.

gefühlsmässige und gesinnungsmässige Einstellung der Arbeiter kennt und sie in ihre Pläne, Dispositionen und Massnahmen einkalkuliert und wenn die Arbeiterschaft um die Ideen, Pläne und Einstellung der Betriebsführung weiss und ihnen Verständnis und Willigkeit entgegenbringt. Das setzt voraus, dass diese beiden „Betriebsschichten" im Gespräch bleiben. Die Betriebsführung muss wissen, dass sie nur dann richtig plant und kalkuliert, wenn sie sich der Tatsache bewusst ist, dass ihre rational ersonnenen Massnahmen und Dispositionen nicht so durchgeführt werden, wie sie vorentworfen sind, sondern gefühlsmässig abgewandelt werden. Die Arbeiterschaft muss wissen, dass die Leitung nicht gefühlsmässig planen kann, sondern dass sie rational planen muss und dass es notwendig ist, der Geschäftsleitung Vertändnis für ihre Aufgabe einer rationalen, überlegten Planung entgegenzubringen. Nur durch eine enge Zusammenarbeit werden die beiderseitigen Interessen zum gemeinsamen Interesse und die beiderseitigen Leistungen zur gemeinsamen Optimalleistung im Dienste des Ganzen. Wie der einzelne Mensch nur dann harmoniert, wenn Ratio und Gefühl koinzidieren, genau so ist es im Betriebe. Erst dann ist der Betrieb gesund und frei von Konflikten und Gleichgewichtsstörungen, erst dann harmoniert er, wenn die beiderseitige Haltung von Betriebsführung und Arbeiterschaft aneinander angeglichen ist [45a].

Die gleiche Tatsache der wesensmässig bedingten Divergenz zwischen den Einstellungen der Leitung und der Belegschaft lässt sich auch vom Aspekt der *Leistung* her aufzeigen. Jeder Betrieb hat die sachliche Aufgabe, Werte zu schaffen, zu verwalten oder zu vermitteln. Zur Erfüllung dieser Aufgabe ist die Erbringung von Leistung notwendig. „Die sachliche Forderung nach Leistung kann kein Unternehmen übersehen, wenn es wirtschaftlich arbeiten will. Auf der andern Seite bringt der Mensch Bedürfnisse, Wünsche, Einstellungen und Eigenarten mit, die keineswegs immer ohne weiteres auf die Erfüllung des Leistungsanspruches ausgerichtet sind. So steht im Extremfall der Anspruch des Unternehmens dem Anspruch des Menschen gegenüber" [46]. Da beide Ansprüche nicht voll-

45a) Um das Charakteristische dessen aufzuweisen, auf das es ihm ankam, hat Prof. A. Mayer die beiden Pole etwas ins Extrem getrieben und übertrieben dargestellt. Selbstverständlich ist es nicht so, dass auf der Seite der Arbeitgeberschaft nur reine rationale Überlegungen angestellt werden und in der Arbeitnehmerschaft die reine Irrationalität vorherrscht. Auch hier werden z. B. in der Lohnfrage sehr rationale Forderungen gestellt. Auf was es uns bei der Übernahme der These von Prof. A. Mayer ankam, war, darauf hinzuweisen, dass der Betriebsfriede dadurch am besten sichergestellt werden kann, dass die beiden „Betriebspartner" sich von ihrer je eigenen Position aus bemühen, auch die berechtigten Forderungen und Erwartungen der Gegenseite zu sehen und zu berücksichtigen.

46) Heinz Dirks: Psychologie, Gütersloh 1960, S. 331.

ständig verwirklicht werden können, stellt sich dem Unternehmen die Aufgabe, einen vernünftigen Ausgleich zu finden, bei dem beide Teile auf ihre Rechnung kommen. Dabei muss beiden Teilen ein gewisser Verzicht zugemutet werden. Beide haben ihre Bestrebungen einem gemeinsamen Ziel unterzuordnen. „Gelingt das, so entsteht eine ‚zielbewusste' Zusammenarbeit und damit ein gutes Betriebsklima" [47]. Eine weitere Parallele lässt sich ziehen: Viele Menschen glauben, Herr im eigenen Hause zu sein und wiegen sich in der Illusion, dass ihre Handlungen durchwegs aus ihrem Willen geboren seien. In Wirklichkeit verhält es sich so, dass ihr Wille in sehr vielen Situationen ihres Lebens versagt und sie sich eingestehen müssen, auf eigenartige Weise von inneren Kräften getrieben zu sein, über die sie sich keine Rechenschaft abzulegen vermögen. Die moderne Tiefenpsychologie, die sich mit dem unterbewussten Kräftespiel der Seele beschäftigt, vertritt die Ansicht, dass der Mensch mit einem wesentlichen Teil seines Wesens dieser „dunklen Natur" angehört und ihren Gesetzen ebenso unterworfen ist, wie sein Körper den Gesetzen der Physiologie [48]. In dem Masse nun, als sich der Mensch dies eingesteht und er wirksame Schritte zur Erhellung seines unbewussten Seelenanteils unternimmt, ist er in der Lage, sein Leben bewusster zu gestalten und zur Lebensbeherrschung zu gelangen. Also nicht indem er das unbewusste Geschehen negiert und ausschliesst, sondern indem er es bejaht und in die Lebenswirklichkeit einbezieht.

Das gleiche gilt nun für den Betrieb.

Auch hier wird vielfach der „Herr-im-Hause"-Standpunkt eingenommen und die Auffassung vertreten, dass sich im Betriebsgeschehen alles vom Rational-Willensmässigen her leiten und erledigen lasse. Bis es zu „Fehlleistungen" kommt (in Form von „seelischen Betriebsunfällen" [Felix Scherke], Leistungsversagen, Produktionseinbussen etc.), für die

---

47) Heinz Dirks: Ebd., S. 331.

48) Schon *Le Bon* schrieb 1895 in seiner „Psychologie der Massen" (Stuttgart 1951, S. 15): „... muss man sich zunächst an die Feststellung der modernen Psychologie erinnern, dass nicht nur im organischen Leben, sondern auch in den Vorgängen des Verstandes die unbewussten Erscheinungen eine ausschlaggebende Rolle spielen. Das bewusste Geistesleben bildet nur einen sehr geringen Teil im Vergleich zum unbewussten Seelenleben. Der geschickteste Analytiker, der schärfste Beobachter kann nur eine sehr kleine Anzahl bewusster Triebfedern, die ihn führen, entdecken. Unsere bewussten Handlungen entspringen einer unbewussten Grundlage, die namentlich durch Vererbungseinflüsse geschaffen wird ... Hinter den eingestandenen Ursachen unserer Handlungen gibt es zweifellos geheime Gründe, die wir nicht eingestehen, hinter diesen aber liegen noch geheimere, die wir nicht einmal kennen. Die Mehrzahl unserer täglichen Handlungen ist nur die Wirkung verborgener Triebkräfte, die sich unserer Kenntnis entziehen."

die Betriebsrationalisten keine Erklärung finden können. Die Einsicht, dass irrationale Betriebsfaktoren hier ihre Wirksamkeit entfalten, die sich üblicherweise dem betrieblichen Kalkül entziehen, drängt sich auf, und dass diese Faktoren in die Betriebsüberlegung einbezogen werden müssen, um technische und menschliche Reibungsverluste nach Möglichkeit zu reduzieren. „Die überwiegende Mehrheit der grösseren Unternehmen von heute ist gekennzeichnet durch den Zwiespalt, dass sie auf allen Stufen der Betriebsorganisation geführt werden von Menschen, die in ihrer Ausbildung, sei es als Nur-Praktiker oder als wissenschaftlich Geschulte, nichts davon hörten, dass das A-Logische, Ir-rationale ernst zu nehmen sei" [49]. Hieraus ergeben sich für den Betrieb immer wieder tragische Konsequenzen, die sich darin zeigen, dass aneinander vorbeigeredet, keine gemeinsame Sprache gefunden wird und ein Teil den andern des Unverstandes bezichtigt.

Es ist augenscheinlich, dass im Betriebe zwei *Wertsysteme* auf den Vorgesetzten und die Mitarbeiter einwirken [50]. Das eine ist das technische, das andere das menschliche. Das technische basiert auf der Wertschätzung des Logisch-Rationalen, des Berechenbaren, Messbaren, Wägbaren, und es beschäftigt sich vornehmlich mit der Beziehung zwischen den *Dingen*. Das menschliche basiert auf dem Gesinnungsmässigen und Emotionalen; es beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen den *Menschen*. Die technische Seite des Betriebes zwingt den Menschen, nach streng objektiven Überlegungen vorzugehen, die gründen in der Gültigkeit der technischen und ökonomischen Gesetze. Ganz anders der Anruf, der ihn von der menschlichen Seite des Betriebsgeschehens her trifft: Hier bewegen wir uns im Bereich des Affektiv-Emotionalen und Irrationalen. Dieser Bereich wird, wie wir erwähnt haben, im Betriebe oft vernachlässigt. Und doch gilt die auch für den Betrieb wichtige Erfahrung, dass der Mensch ohne ausreichende emotionale Befriedigung nicht zu jenem Mindestmass an Zufriedenheit gelangt, das er braucht, um sich zu einer seelisch gesunden, ausgeglichenen und leistungsfähigen Persönlichkeit zu entwickeln. Seelisch unzufriedene, unglückliche, unerfüllte Menschen sind aber die Quelle ständiger Unruhe im Betriebe und vergiften die Betriebsatmosphäre. Wir kommen auf diese Frage später zurück.

Es ist nun zweifellos eine unglückliche Sache, dass sich diese beiden Wertsysteme im Betriebsleben weitgehend unabhängig voneinander entwickelt haben. Sie werden im Betriebe von verschiedenen Gruppen

---

49) Albert Ackermann: Das Unternehmen als biopsychischer Organismus, in: Praxis der Psychotherapie, Heft 1/1960.

50) Keith Davis: Human Relations in Business, New York 1957, S. 460.

gefördert, die meist nicht — oder nur mangelhaft — miteinander in Kontakt stehen. Sie behandeln die technische und die menschliche Seite des Betriebes als völlig separate Phänomene. Wenn es auch stimmt, dass über diese beiden Wertsysteme theoretisch in Konferenzen getrennt diskutiert werden kann, so sind sie in der praktischen Betriebswirklichkeit doch untrennbar verbunden. Beide Faktoren müssen in Berücksichtigung gezogen werden, wenn es gilt, im Betriebe wichtige Entscheide zu fällen, weil beide davon betroffen werden. Die Umgestaltung einer Fabrikhalle zum Beispiel ist ein technisch-organisatorisches Problem, aber es trifft auch die in der Fabrik arbeitenden Menschen. Es ist ein Fehlschluss, zu glauben, dass eine Frage, die betriebsorganisatorisch gut gelöst ist, damit ohne weiteres auch menschlich-psychologisch gut gelöst ist. Die Organisation folgt anderen Gesetzen als der Mensch [51]. Beide Aspekte müssen immer zusammen betrachtet werden; sie müssen koordiniert werden, um Reibungen zu vermeiden. Im Betriebe bilden Technik und Mensch ein integriertes Ganzes. „Der Betriebsdirektor kann nicht als Techniker von 9.00 bis 10.00 Uhr technische Entscheidungen und als Psychologe von 10.01 bis 11.00 Uhr menschliche Entscheidungen treffen" [52].

Die *betriebspsychologischen Massnahmen,* die wir nachstehend nun erörtern, sollen dazu beitragen, dem „Faktor Mensch" im Betriebe in vermehrtem Masse Gerechtigkeit widerfahren zu lassen und die Spannungen, die sich aus der Vernachlässigung der menschlichen Belange im Betriebe ergeben haben, nach Möglichkeit zu lösen.

---

51) B. B. Gardner und D. G. Moore äussern sich dazu wie folgt (in: Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln 1957, S. 225): „Eine Verlegung des Arbeitsplatzes innerhalb der Abteilung hat ähnliche Wirkungen wie eine Verlegung der ganzen Abteilung; sie kann sich jedoch für den sozialen Rang des Betroffenen noch viel eindeutiger auswirken. Das trifft besonders bei Büroangestellten zu, für die Äusserlichkeiten wie die Art des Schreibtisches, die Lage des Arbeitsplatzes, die Grösse und die Lage des Büroraumes und ähnliche Dinge wichtige Raumsymbole sind. Wenn man einen Angestellten von einem Schreibtisch an einen einfachen Tisch versetzt, kann das schwerwiegende Folgen für sein Ansehen haben. In manchen Büroabteilungen würde die Versetzung eines Angestellten von einem Schreibtisch mit zwei Seitenteilen an einen Schreibtisch mit nur einem Seitenteil eine Degradierung darstellen, die ebenso schlimm wäre wie eine erhebliche Gehaltskürzung." *Ferner:* „Wenn man rationalisiert, wenn man ein System der Betriebsorganisation errichtet, oder verändert, muss man überzeugen. Tut man dies nicht, so macht man sozusagen nichts anderes, als einem widerspenstigen Patienten eine Arznei einflössen: ‚Sie mag gut für ihn sein, ohne dass er davon überzeugt ist.' Wenn ein Mensch ohne genügendes Verständnis für seine Arbeit arbeiten muss, dann hat er (im Gegensatz zur Maschine) gegen einen Widerstand zu arbeiten, der aus ihm selber kommt." — Elton Mayo: The human effect of mechanization, zit. nach Georges Friedmann: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952, S. 316.

52) Peter Drucker: Integration of People and Planning, Harvard Business Review, Nov./Dec. 1955, S. 35, zitiert nach Keith Davis: Ebd., S. 470.

IV.

Betriebspsychologische Massnahmen zur Beeinflussung des Betriebsklimas

„Alles lernen die Menschen mehr oder weniger gründlich, aber drei Dinge glauben sie ohne Vorkenntnisse, ohne Schulung, gewissermassen aus dem Handgelenk heraus zu beherrschen: Menschen im Betrieb zu führen, eine Ehe zu führen, einen Staat zu lenken." Dr. Weiss

a) Der Vorgesetzte und seine Aufgabe

Der Vorgesetzte trägt in einem grossen Masse die Verantwortung für das in seinem Betriebe herrschende Klima [53]. Denn jeder Vorgesetzte schafft eine Arbeitssituation, die von einer ganz spezifischen „psychologischen Atmosphäre" getragen ist. Genau wie jedes Heim, das man besucht, sein eigenes psychologisches Klima hat, so herrscht auch in einer jeden „Arbeitsumgebung" eine bestimmte, nur ihr eigene Atmosphäre. Sie kann gespannt sein, wenn sie durch einen autoritären Chef beherrscht wird, der nur seine eigene Meinung gelten lässt, oder durch eine neurotische Vorgesetztenpersönlichkeit, die auf Grund ihrer problematischen Charakterveranlagung Unsicherheit verbreitet und eine konsequente Haltung vermissen lässt. „Die Neurose eines Betriebsleiters wirkt sich erfahrungsgemäss destruierend auf den ganzen Betrieb aus", erklärt Hans Kellner [54]. Die Betriebsatmosphäre kann — im Gegenteil — entspannt und heiter sein, wenn der Vorgesetzte Ruhe und Güte ausstrahlt und seine Mitarbeiter mit verständnisvollem Takt anleitet. Wenn dieser Vorgesetzte in der Betriebsabteilung erscheint, hellen sich die Gemüter auf und ein Zug von Freude breitet sich aus. Die Arbeit scheint viel leichter voranzuschreiten. Andere Vorgesetzte verbreiten die gegenteilige Wirkung: Furcht befällt die Arbeiter; sie werden in einen Zustand der inneren Spannung versetzt; der Arbeitsgang wird schleppend und gehemmt; die Umgebung verdüstert sich.

---

53) Walther Moede: Psychologie des Berufs- und Wirtschaftslebens, Berlin 1958, Seite 108.

54) Hans Kellner: Ein Arzt erlebt die Industrie, Stuttgart 1949, S. 89.

Es kann nicht überraschen, dass die Betriebsatmosphäre ihren Einfluss auf die Produktionsziffern nimmt. Ein Experiment, das in einer amerikanischen Firma durchgeführt wurde, weist auf diesen Zusammenhang hin [55]. An die Angestellten wurde ein Fragebogen verteilt, um herauszufinden, wie sie unter sich kooperierten. Man bat sie, die Haltung ihrer Mitarbeiter zu beschreiben, zum Beispiel ob sie freundlich oder unfreundlich seien, und die Arbeitsatmosphäre zu kommentieren. Die Antworten ergaben folgenden Befund:

Die Abteilungen, in denen eine freundliche und kooperative Grundhaltung unter den Mitarbeitern herrschte, zeigten eine im Durchschnitt um zehn Prozent höhere Produktion als jene Abteilungen, in denen die Betriebsmitglieder *gegeneinander* arbeiteten und Gehässigkeiten an der Tagesordnung waren.

> In diesen letzteren Abteilungen wurde die unfreundliche Haltung des Vorgesetzten öfters kritisiert (was ohne weiteres möglich war, da die Fragebogen nicht unterzeichnet werden mussten). So sagte ein Arbeiter über seinen Vorgesetzten aus: „Wer glaubt er denn zu sein? Der liebe Gott in Person? Warum ist er nicht einsichtig? Er ist nicht besser als irgendeiner hier. Er tut so, als koste es ihn Geld, ‚Guten Morgen' zu sagen" [56].

Die betrieblichen „Machtverhältnisse" haben in den letzten fünfzig Jahren eine grundlegende Änderung erfahren [57]. Früher galt das patriarchalische Führungsprinzip, das streng autoritären Charakter hatte und vom Grundsatz geleitet war, mit dem Geführten möglichst wenig über ein geplantes Unternehmen zu sprechen. Der Untergebene hatte sich einfach zu unterziehen. Heute würde ein solches Vorgehen aktiven und passiven Widerstand heraufbeschwören, mit der Folge ausgesprochen produktionshemmender Wirkung. Die patriarchalische Führergestalt ist abgelöst worden durch den auf Fachautorität beruhenden Führertypus. Der fachlich am besten qualifizierte Arbeiter oder Angestellte wurde zum Vorgesetzten auserkoren, ohne Rücksichtnahme auf seine menschlichen Qualitäten. Das wiederum führte zu unersättlichem Streben nach Geltung und Macht und „die Ausübung dieser Macht in Form des Missbrauchs der Botmässigmachung von Untergebenen" [58]. Vorgesetzte wurden vom „Machtkoller" befallen und erwiesen sich als selbstherrlich, rechthaberisch und unzugänglich. Dieser Typus — obgleich er noch nicht ausgestorben ist — wird heute allmählich ersetzt durch den „menschlich und psychologisch geschulten Vorgesetzten", der seine Mitarbeiter so

---

55/56) The Foreman's Letter, National Foremen's Institute Inc., Deep River, Conn. November 1945.

57) Harold J. Leavitt: Managerial Psychology, Chicago 1958, S. 141 ff.

58) Arthur Mayer: Ebd., S. 13.

zu führen vermag, dass sie gerne für ihn arbeiten und dass ihnen das Arbeitserlebnis zur Freude wird. Der qualifizierte Vorgesetzte führt auf Grund einer natürlichen Geltung bei seinen Untergebenen; er erzwingt die Zusammenarbeit nicht autoritär, kraft der ihm übertragenen Befehlsgewalt, sondern er fungiert vielmehr als Anreger, Ratgeber und Helfer seiner Gruppe [59].

Dass der Vorgesetzte „Macht" ausübt, liegt in der Notwendigkeit der hierarchischen Ordnung des Betriebes begründet. Jeder Chef aber steht meist seinerseits in einem Subordinationsverhältnis gegenüber ihm vorgesetzten Instanzen. Das sollte ihn lehren, seine Macht mit einsichtiger Vernunft anzuwenden und sie nie zum Selbstzweck werden zu lassen. Die gebotene Grenze seiner Machtausübung liegt in der Respektierung der Rechte derjenigen, die ihm unterstellt sind, und zwar nicht nur ihrer durch Gesetzes- und Vertragsnormen begründeten, sondern auch ihrer menschlichen Rechte und Ansprüche. Da die Verletzung der vom Gesetze garantierten Rechte verhältnismässig leicht zu eruieren und objektiv feststellbar ist, kommt der Respektierung der Persönlichkeitsrechte in diesem schwer abgrenzbaren Bezirk eine besondere Bedeutung zu. Die Respektierung der Persönlichkeit des Untergebenen verlangt, dass er in seiner Individualität und in seiner Mitarbeit ernst genommen wird (Bröcker).

Welche *Eigenschaften* soll der Vorgesetzte nun haben?

Mayer nennt deren drei [60].

1. Die *fachliche* Überlegenheit. Sie war bis heute praktisch der einzige Auswahlgesichtspunkt bei der Bestellung eines Vorgesetzten. Zweifellos ist sie für den Vorgesetztenrang eine unabdingbare Voraussetzung, denn nur der fachlich Überlegene hat die Chance, anerkannt zu werden und sich durchzusetzen.

---

59) Lewin, Lippit und White haben eingehende Untersuchungen darüber durchgeführt, welches Führungssystem der harmonischen Gruppenarbeit am meisten zuträglich ist. Sie stellten dabei eine Überlegenheit der demokratischen Führungsweise gegenüber der autoritären fest: a) „Demokratische Gruppenführung bewirkt eine natürliche Selbstgliederung der Gruppe, führt zu sachlicher Arbeitsleistung, zu gegenseitiger Anteilnahme und einer sozialen Geltung des einzelnen, die seiner Leistung adäquat ist." b) „Autoritäre Gruppenführung unterbindet jedoch spontane Selbstentfaltung der Gruppenmitglieder und führt zu Widerständen gegen die Anordnungen des Gruppenführers." (Bornemann, E., Hauptergebnisse der experimentellen Gruppenpsychologie, in Paul-Steinmetz, Die Gruppe im Betrieb, S. 114.) *Ferner:* (Heinz Dirks: Psychologie, S. 127): „Aus Amerika wird von einem interessanten Experiment berichtet, in dem Schulklassen in verschiedener Form geführt und erzogen wurden. Es zeigte sich, dass eine streng autoritär geführte Gruppe gegenüber freiheitlich geleiteten Gruppen das Vielfache an Aggression untereinander entwickelte."

60) Arthur Mayer: Der Mensch im Betriebe, Stuttgart 1954, S. 14.

2. Die *menschliche* Überlegenheit. Worin diese beruht, ist nicht einfach zu definieren. Sicherlich nicht einzig im Intellekt und Willen, sondern in der Gesamtstruktur der Persönlichkeit, die innere Festigkeit und Gefügtheit verbinden muss mit Gefühlswärme und Anteilnahme. „Demjenigen wird ‚Herrschaft' über andere zugebilligt, welcher durch sein Vorbild beweist, dass er zuerst ‚Herr über sich selbst' geworden ist" [61]. Die Befähigung zum Vorgesetzten ist also einesteils eine persönliche Anlage und Begabung, andernteils die Frucht einer langen Selbstkontrolle und Selbsterziehung.
3. Die *soziale* Gesinnung. Sie liegt im Bestreben, das wirtschaftliche, seelische und soziale Wohl der Untergebenen sicherzustellen. Der Vorgesetzte hat im Rahmen der betrieblichen Obliegenheiten ein Sorgerecht und eine Sorgepflicht für die ihm Unterstellten [62].

Franziska Baumgarten erachtet [63] für den Vorgesetzten nur einige wenige Haupteigenschaften als notwendig:

1. Die Geschäfte übersehen, alle Fäden des Unternehmens fest in der Hand halten.
2. Das Wesentliche vom Unwesentlichen, das Hauptsächliche vom Nebensächlichen unterscheiden können, um sich nicht im Kleinlichen zu verlieren.
3. Den Blick dauernd auf das Zukünftige, Kommende, unter Einbeziehung des Aktuellen richten.
4. Soziale Gesinnung besitzen. Diese äussert sich in folgenden Punkten:

   a) Die gleiche Pflichttreue besitzen, die von den Untergebenen erwartet wird.
   b) Zugänglich sein.
   c) Gegenüber allen die gleiche Distanz wahren.
   d) Die Angestellten achten.

---

61) Arthur Mayer: Ebd., S. 14.

62) Dem guten Vorgesetzten wird es erfahrungsgemäss nicht schwerfallen, die Anerkennung und Gefolgschaft seiner Mitarbeiter zu finden, wenn seine führende Stellung auf seiner tatsächlichen fachlich/menschlich/sozialen Überlegenheit fusst. Der Wunsch, den wirklich Überlegenen anzuerkennen, scheint tief im Biologischen der menschlichen Natur begründet zu sein. Mit Recht weist Arthur Mayer darauf hin: „Auch die Natur waltet so, dass sie an die Spitze der Tierherden immer das intelligenteste und klügste Tier aus der Herde setzt und zum Wach- und Leittier werden lässt. Dieser Vorrang an Intelligenz und Klugheit dient aber nur dem Zweck, das Wohl der Herde zu sichern. Wird das Leittier zu dieser Sicherung des Wohles der Herde durch Alter oder Krankheit unfähig, so verliert es seine Führerstellung und sinkt wieder in die Herde zurück." Es wäre von unserem Diskussionsansatz aus interessant, die Frage zu verfolgen, wie sich von der Biologie her ein gewisses Verstehen mancher Charakteristiken der menschlichen Sozialorganisation gewinnen liesse. Adolf Remane weist in „Das soziale Leben der Tiere" (Hamburg 1960) interessante Perspektiven auf.

63) Franziska Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe, Zürich 1946, S. 290.

Nach *Moede*[64] sind die Eigenschaften des erfolgreichen Vorgesetzten folgende:

1. Selbstkontrolle.
2. Wille zur Zusammenarbeit.
3. Vertrauenswürdigkeit.
4. Verantwortungsfreudigkeit und -wille.
5. Differentielle Menschenbehandlung.
6. Schikanefreiheit.
7. Ausreichende Begründung der Befehle und Anweisungen.
8. Der Angestellte ist Mitarbeiter und Kollege.
9. Berücksichtigung des Geltungswillens der Unterstellten.
10. Eigenbeispiel.
11. Positive Mängelkritik und Kritikempfänglichkeit.
12. Unparteilichkeit im Urteil.

Wenn wir hier einen Katalog von Vorgesetzteneigenschaften vorlegen, dann nicht, um eine hypothetische Idealnorm des Vorgesetzten zu formulieren, sondern um darauf hinzuweisen, wie schwer der „Vorgesetztenberuf" ist. Zur schweren Verantwortung, die dem Vorgesetzten rein fachlich durch die erweiterten Kompetenzen übertragen wird, kommen die Anforderungen, die ihm aus der Menschenführung erwachsen und für die er gewöhnlich weit weniger vorbereitet ist.

Der Vorgesetzte steht in einem doppelten Spannungsfeld. Einesteils treten die ihm Untergebenen[65] mit Forderungen (vorwiegend menschlicher Natur: Z. B. Anerkennung ihrer Persönlichkeit, anständige Behandlung usw.) an ihn heran, andernteils steht er von seiten der ihm übergeordneten Stelle unter Druck, die hauptsächlich sachliche Forderungen erhebt (wie Erfüllung des Plansolls, keine Verluste, speditives Arbeiten usw.). Dem Vorgesetzten obliegt demzufolge eine „doppelte Loyalitätsverpflichtung". Sie veranlasst ihn, ein ehrlicher Treuhänder zu sein, der die ihm anvertrauten Mandate nach bestem Wissen und Gewissen erfüllt: der die Weisungen der Geschäftsleitung weiterleitet und durchzusetzen versteht, der aber auch die berechtigten Interessen der ihm Unterstellten gegenüber der Leitung konsequent vertritt. Das setzt voraus, dass der Vorgesetzte Persönlichkeits-Qualitäten besitzt.

Nach A. Ackermann[66] sind die häufigsten Fehlhaltungen des Vorgesetzten, die ihn und Untergebene zu neurotischer Einstellung führen können, folgende:

---

64) Walther Moede: Ebd., S. 110.

65) Wir verwenden den Ausdruck „Untergebener" rein sachlich, da jeder Mensch in seinem Leben in jeder Stellung, ob unten oder oben in der Betriebshierarchie, eine Aufgabe als Untergebener zu erfüllen und sich dabei zu bewähren hat.

66) A. Ackermann: Ebd., S. 6 ff.

1. Kritik und Ausschuss. „Es wird nur gerügt, was falsch gemacht wurde; die doch immer überwiegende brauchbare Arbeit wird als ‚selbstverständlich' angesehen, denn ‚dafür wird der Mann ja bezahlt' " [67]. Jedes Arbeitsstück, das nicht weiter bearbeitet oder nicht verkauft werden kann, wird beanstandet; an den Konferenzen mit dem Vorgesetzten, vorher schon in der Werkstatt. Alle diese Vorwürfe basieren auf der Voraussetzung und Forderung, dass Ausschuss und Fehler nicht vorkommen sollten. Ausführlich und massiv wird vom Ungenügen, vom Negativen der Menschen gesprochen; dass jeder immerhin mehr brauchbare als unbrauchbare Arbeit leistet, darüber wird nicht gesprochen oder höchst selten, so ganz pauschal z. B. am Jahresende. Diejenigen, die auf Anerkennung von oben für ihre gute Arbeit hoffen, werden immer wieder enttäuscht. „Der Unsichere, der solche Anerkennung von aussen braucht und immer nur hört, wo er versagt, kann also verständlicherweise unter dieser Last neurotisch werden. Gibt man dem Vorgesetzten den Rat, doch die gute Leistung auch in Worten anzuerkennen, so kommt als Antwort: darauf warten auch *wir* schon lange" [68]. Dieses „Nur-vom-Negativen-Reden", das verheerende Auswirkungen auf die Arbeitsmoral und die Betriebsatmosphäre haben muss, hat sich bei vielen Chargierten derart eingefressen, dass sie sich der unglücklichen Auswirkungen dieser destruktiven Haltung kaum mehr bewusst sind. Sie kann ursächlich auf zwei Momente zurückgeführt werden:

1. auf die Tradition aus den Anfängen der Industrie, als es der allgemeinen Auffassung entsprach, dass der Vorgesetzte erst dann einzugreifen hat, wenn etwas schiefgeht,
2. aus der tiefer liegenden Triebfeder, sich dadurch immer wieder bestätigen zu können, dass der andere doch der Unfähigere ist [69].

---

67) A. Ackermann: Ebd., S. 6 ff.

68) A. Ackermann: Ebd., S. 6 ff.

69) Auf aufschlussreiche Zusammenhänge weist H. Sopp (Ebd., S. 153) hin, wenn er sagt: „Um schimpfen und schelten zu können, bedarf es keines besonderen Willensentschlusses. Denn im Regelfalle erfolgt die Affektentladung unmittelbar und braucht höchstens vom Verstande her gebremst zu werden. Loben aber bedarf eines Entschlusses. Viele Vorgesetzte bestätigen, dass sie an sich lieber lobten als tadelten, jedoch stünde dem Aussprechen einer Leistungsanerkennung eine besondere Art von Schamgefühl im Wege. Man möchte dem andern schon etwas Gutes sagen, ihm auf die Schulter klopfen, schaffe es aber nicht, gewissermassen über seinen eigenen Schatten zu springen. Vielleicht ist ein echtes, von Herzen kommendes Lob ein Liebesbeweis, der die zwischenmenschliche Distanz überbrückt und einen unmittelbar existentiellen menschlichen Kontakt herstellt. Vermag ein Vorgesetzter sich über sein ‚Schamgefühl' und seine Sorge vor Distanzüberschreitung hinwegzusetzen und gelingt es ihm, auf dem Wege über das Lob echte menschliche Nähe herzustellen, so kann dies schwere körperlich-seelische Verkrampfungen, Angstzustände, grobe Wohlbefindensstörungen beseitigen. Eine ganze Reihe von Krankengeschichten beweist dies."

2. Ehrgeiz und Geltung. Wie Umfragen ergeben haben, ist die allgemeine Ansicht im Betrieb über Minderwertigkeitsgefühle die, dass sie durch soziale Verhältnisse oder andere Menschen verursacht werden: „Weil der Vater nur Angelernter war; weil er Konkurs machte; weil ich mit geflickten Hosen zur Schule musste; weil ich keinen Beruf erlernen konnte; weil ich nicht in die Mittelschule durfte; oder weil ich nicht auf die Hochschule konnte; weil mir ein Lehrer einmal sagte: einen so dummen Kerl hatte ich noch nie in der Schule; weil mir der Vater sagte, ‚aus dir wird nichts' usw." — Solche Rationalisierungen verfolgen alle unbewusst den Zweck, andere Menschen für die eigenen Minderwertigkeitsgefühle verantwortlich zu machen. Der Wert eines Menschen wird also gleichgesetzt mit dem Ansehen und der Geltung, die er bei andern Menschen besitzt. Aus dieser Ansicht wird dann der „logische Schluss" gezogen: Je mehr Ansehen, je mehr Geltung „man" bei den Menschen hat, desto sicherer kommt der Tag, an dem die Minderwertigkeitsgefühle verschwinden werden. Auf diese Weise „entsteht" der Ungesund-Ehrgeizige, der Streber, dessen Fehlhaltung zu folgendem neurotischen Verhalten führt:

1. Er fasst auch gerechtfertigte und ruhig vorgetragene Kritik persönlich auf. Diese trifft auf seinen Minderwertigkeitskomplex, bestätigt ihm sein Ungenügen und führt zu Affektreaktionen.
2. Wenn seine Ansichten und Vorschläge vom Vorgesetzten nicht akzeptiert werden, so kommt es zu einer affektiven Verteidigung der eigenen Auffassungen, um ja zu verhindern, dass die Ansichten eines anderen durchdringen und dieser dann als der Intelligentere und Fähigere dasteht [70].

3. Projektionen. Sprechen wir mit mittleren Vorgesetzten über ihren Chef, und sie dürfen sich offen äussern über seine Untugenden, Schwierigkeiten, Ecken, Marotten, dann erleben wir immer wieder, dass die Untergebenen dieses mittleren Vorgesetzten — oft bis zur Wörterformulierung genau — über *ihren* Chef die genau gleichen Klagen führen. Der mittlere Vorgesetzte aber ist der festen Überzeugung, gerade die Fehler seines Chefs nicht zu machen, weil er ja wisse, wie verhängnisvoll sich diese für eine fruchtbare Zusammenarbeit auswirken.

---

70) Als aufschlussreiches Beispiel zitiert A. Ackermann: „Der Betriebsberater Schlenzka erklärte in seinem Werk ‚Unternehmer, Direktoren, Manager': ‚Als Berater musste ich stets mehrere Direktoren koordinieren. Mit jedem einzelnen stand ich mich ausgezeichnet, in einer Sitzung mit allen zusammen ein Problem endgültig durchzuziehen, gehört dennoch nicht zu meinen angenehmsten Erinnerungen.'" A. Ackermann kommentiert diese Stelle wie folgt: „Hinter solcher höflich-taktvollen Formulierung verbergen sich hitzige, leidenschaftserfüllte Diskussionen, mit gegenseitigen Anrempelungen, giftigen Bemerkungen jeder Tonart usw., weil jeder fürchtet, ein Nachgeben bedeute ein Abwerten seiner Person."

Die Betriebsangehörigen bei geeigneter Gelegenheit, z. B. im Beratungsgespräch, auf das Wirken des Projektionsmechanismus aufmerksam zu machen, ist Sache des Betriebspsychologen.

4. Der chronisch überlastete Vorgesetzte. Wenn ein Chef seine ewige Klage erhebt: „unmöglich Arbeit zu delegieren, weil zu wenig oder keine selbständigen Leute unter mir sind", so ist in den meisten Fällen die Diagnose zutreffend: „Er will keine solchen Leute haben", denn diese könnten ja beweisen, dass er nicht der allein Fähige in der Abteilung ist, „dass seine Arbeit nicht so turmhoch schwierig und anspruchsvoll ist, dass nicht andere mindestens manches davon ebenso gut erledigen könnten" [71]. Die Untergebenen solcher Vorgesetzten führen ständig Klage, dass er nichts aus der Hand geben will. — Der Vorgesetzte, der Kompetenzen delegieren kann, zeigt, dass er auf der Höhe seiner Aufgabe steht.

Generell gilt für den Vorgesetzten, was für eine jede Erzieherpersönlichkeit Gültigkeit besitzt: Die beste Art, den Untergebenen zu beeinflussen und zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, besteht im Vorbild. — „Die Betriebserfahrung lehrt: Wo ein Vorgesetzter launisch, reizbar und unsicher auftritt — wo er vielleicht gar laut schimpft und Türen schlägt, muss das Betriebsklima schlecht werden, weil in der Arbeitsgruppe ständig neue Spannungen entstehen" [72]. Der Vorgesetzte wirkt durch sein Verhalten, durch das, was er sagt und was er tut oder lässt, immer beispielhaft und prägt durch sein Beispiel bewusst oder unbewusst den Geist seiner Arbeitsgruppe und die Arbeitsmoral und den Arbeitscharakter ihrer Mitglieder. Jeder Vorgesetzte übt also eine fortwährende (positive oder negative) erzieherische Wirkung auf die Menschen im Betriebe aus und muss sich deshalb auch stets seiner betriebspädagogischen Verpflichtung bewusst sein.

Eine Gabe — die wir in jedem Eigenschaften-Katalog zwar vergeblich suchen werden — kommt ihm bei der Ausübung seiner Funktionen in besonderem Masse entgegen, und wir möchten sagen: glücklich *der* Vorgesetzte, der sie besitzt; wir meinen die Gabe des *Humors*. Wir sind in unsern „ernsten Breitengraden" noch der irrigen Meinung, dass ein Vorgesetzter, der lacht, sich etwas von seiner Würde vergibt. Der Vorgesetzte, der mit seinen Untergebenen lacht, läuft keine Gefahr, ihre Achtung zu verlieren. Vielmehr verliert jener Vorgesetzte an Autorität über seine Gruppe, der wegen seiner übertriebenen Wichtigkeit ausgelacht wird. Lersch sagt dazu: „Das Lachen des Humors ist recht eigentlich ein Gruss an das Dasein. Humorlos aber ist jeder, der die

71) A. Ackermann: Ebd., S. 11.
72) H. Lehmann: Ebd., S. 27.

Unzulänglichkeiten des Daseins, vorab die seiner Mitmenschen, zu wichtig nimmt und böse Miene macht zum guten Spiel. Was ihm fehlt, ist jene Einstellung, die Dinge und Umstände, Menschen und menschliche Verhältnisse in den Unzulänglichkeiten und Schwächen des irdischen Daseins durchschaut, immer aber im sichern Besitz eines Standortes, von dem aus diese Unzulänglichkeiten und Schwächen selbst wieder relativiert, liebevoll verstanden und verziehen werden ... So teilt er den Dingen das Mass ihrer Wichtigkeit zu und lässt sich nicht vom Anspruch angemasster Wichtigkeiten imponieren ... Der Humor hat bei aller Heiterkeit seinen eigenen Ernst" [73].

b) Die Schulung des Vorgesetzten

„Herrscht ein ganz Grosser, so weiss das Volk nur eben, dass er *da* ist. Die Arbeit wird *getan,* die Werke werden *vollbracht* und alle Leute im Volk denken: Wir sind selbständig." *Laotse*

Wir haben im vorigen Kapitel festgestellt, dass der Vorgesetzte meist denkbar schlecht auf seine Aufgabe der Menschenführung vorbereitet ist [74]. Während Jahrzehnten war bei der Vorgesetztenauswahl der fachliche Gesichtspunkt der einzig massgebende, was zu der notorischen und selbstverständlichen Betriebs-Blindheit für die Aufgaben der Menschenbehandlung geführt hat. Das hängt kausal mit der menschlichen Ver-blendung durch die Erfolge der Technik und der Naturwissenschaften zusammen. Denn es ist zweifellos auch ein Sieg der Technik über den Menschen, wenn der wohl fachlich tüchtige, aber menschlich ungeeignete Mann zum Vorgesetzten ernannt wird [75]. Dieses Vorgehen hat für das Zusammenleben der Menschen im Betriebe katastrophale Folgen gehabt, und es ist vom Wirken der Gesetze der Enantiodromie her verständlich, dass der „Faktor Mensch" im Betriebe heute zunehmend Beachtung findet. „Der Versachlichung des Menschen im Betrieb brachte uns zum

---

73) Philipp Lersch: Ebd., S. 300.

74) Das ist um so bedenklicher, als eine amerikanische Untersuchung des *Carnegie Institute of Technology* zum Resultat gelangt ist, dass der Erfolg des Unternehmungsleiters nur mit 13 % von seinen technischen Fähigkeiten, hingegen mit 87 % von seiner Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, abhängt. (E. Daya: Les relations humaines dans l'industrie, Revue internationale du travail, Vol. LXV, No. 5, mai 1952, zit. nach Albert Sassi: L'importance du facteur humain dans les relations du travail, Sion 1953, S. 3.)

75) Arthur Mayer: Ebd., S. 13.

Bewusstsein, dass der Mensch mehr ist als ein kostbares Betriebsmittel, mehr auch als eine Ameise in der Organisation eines Ameisenhaufens. Man beginnt den Menschen als Einzelwesen von neuem sehen zu lernen, ihn verstehen zu wollen, statt ihn nur zu verwenden", erklärt Felix Schottlaender [76]. Das Mittel, den Vorgesetzten zum Verstehen des Menschen im Betriebe anzuleiten und ihn für die Menschenführung zu schulen, ist der *Kaderkurs*. Wir verstehen darunter die Schulung der Führungskräfte im Betriebe nach sozial- und arbeitspsychologischen Einsichten. Ein Kaderkurs wird aber, wie die Erfahrung gezeigt hat, nur dann erfolgreich sein, wenn er zu einer ständigen Einrichtung im Rahmen der Ausbildungsprogramme des Betriebes wird. Denn es genügt nicht, dem Vorgesetzten einmal etwas über Menschenbehandlung und -führung vorzudozieren, das er bald wieder vergisst, um in den alteingeschliffenen Gewohnheiten weiterzuverfahren. Der Vorgesetzte muss immer wieder — über Jahre hin — in regelmässigen Intervallen zur Auseinandersetzung mit dem Fragenkomplex der menschlichen Beziehungen im Betriebe aufgerufen werden [77]. Diese Arbeit wird für ihn immer auch eine Konfrontation mit sich selbst bedeuten [78].

Wie wickelt sich der Kaderkurs in der Praxis ab?

Eine Gruppe von zirka 15 Vorgesetzten, mit Vorteil der gleichen hierarchischen Stufe, wird zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammengefasst und hört sich einleitend das Referat des zumeist von aussen zugezogenen Kursleiters, eines Psychologen, an. Dieser Vortrag soll in den Problemkreis einführen. Auf ihm darf keineswegs das Hauptgewicht der Arbeit liegen; er bezweckt, die Teilnehmer so weit anzuregen, dass sie betriebsakute Probleme, die sie beschäftigen, zur Diskussion stellen. Die Diskussion hat die Aufgabe zu klären [79]. Der Psychologe soll das Diskussionsgespräch in Gang bringen, das, wie die Erfahrung zeigt, wenn es einmal

---

76) Felix Schottlaender: Die Welt der Neurose, Stuttgart 1950, S. 14.

77) Alfred Carrard: Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1949, S. 194 ff.

78) Mit Vorteil wird der Kursort deshalb vom üblichen Geschäftsmilieu wegverlegt in eine schöne landschaftliche Umgebung, die zur Entspannung und Selbstfindung einlädt. Verschiedene Betriebe haben mit Wochenend-Kursen sehr gute Erfahrungen gemacht. (S. diesbezüglich den Bericht über „Vorgesetztenprobleme" des Schweiz. Bankvereins, Tagung in Hertenstein vom 9./10.5.1958; gedacht sei auch der Ouchy-Besinnungskurse von A. Carrard, der in der Vorgesetztenschulung bahnbrechend gewirkt hat.)

79) Vorträge allein nützen nichts. Mit Recht sagt Biäsch dazu: „Es kommt einer und hält eine Lektion über Menschenführung — ‚bei uns ist alles anders', heisst es dann; sobald der Berater weg ist, wird, was er in seinem Vortrag sagte, wieder vergessen; was aber bleibt, sind die negativen Affekte, die er dabei ausgelöst hat, denn man hat ja immerhin vernommen, wie man es machen könnte." (Gespräche über Angewandte Psychologie, Zürich 1952, S. 119.)

angelaufen ist, von selbst weitergeht. Ein Diskussionsvotum regt das nächste an. Die Leute haben im allgemeinen so viel Unausgesprochenes, Unverarbeitetes auf dem Herzen, dass sie die Gelegenheit gerne wahrnehmen, sich zu äussern. Fruchtbare Anregungen fallen in diesen Aussprachen. Immer wieder zeigen diese Diskussionen, wie erstaunlich viele potentielle Kräfte im einzelnen liegen, die im Betrieb, bedingt durch die überspitzte Arbeitsteilung, oft nicht zur Auswirkung kommen können. In den Vorgesetztenkursen können die Mitarbeiter jene Seiten ihrer Persönlichkeit entwickeln und zur Geltung bringen, die latent in ihnen stecken und darauf warten, „entdeckt" zu werden. Da in diesen Kursen an den Menschen in ihnen appelliert wird, antwortet auch der Mensch und nicht die „Betriebsmaschine". So sind diese Kurse „Persönlichkeitsschulung" [80] im besten Sinne des Wortes, da in ihnen die Persönlichkeit der Teilnehmer weiterentwickelt wird.

Im Rahmen dieser Kursveranstaltungen führt der Psychologe mit jedem Teilnehmer auch ein Beratungsgespräch, dem sich, wenn es sich als notwendig erweist, weitere Gespräche anschliessen. Ausgangspunkte dieses Gesprächs bilden jeweils die im Kursvortrag oder in der Diskussion herauskristallisierten Gedanken, die dann überleiten auf persönliche Probleme und Schwierigkeiten, die mit der Berufsarbeit im Zusammenhang stehen oder auf sie einen Einfluss nehmen, wie z. B. Anpassungsschwierigkeiten, unerquickliche Arbeitsverhältnisse, Eheprobleme usw. Für den Psychologen stellt sich die Aufgabe, den Teilnehmer dazu zu bringen, die äusseren Verhältnisse — sofern sie nicht geändert werden können — in ihrer Unvollkommenheit soweit zu akzeptieren und zu ertragen, dass sie ihn psychisch nicht unnötig belasten. Er wird ihn, wenn nötig, zu einer Änderung seiner Einstellung bestimmten Lebensproblemen gegenüber veranlassen.

Ein Kaderkurs weist demnach drei Teile auf:

1. Die vortragsmässige Exposition.
2. Die Diskussion.
3. Die persönliche Besprechung.

Über welche Themen wird im Kaderkurs nun gesprochen? Biäsch nennt u. a. die folgenden [81]:

1. Menschenkenntnis, Menschen verstehen und beurteilen.
2. Menschen qualifizieren.
3. Was fördert die persönliche Einstellung des Menschen zu seiner Arbeit und die Arbeitsfreude?

80) A. Carrard, Persönlichkeitsschulung, Zürich 1944, S. 8 ff.
81) Gespräche über Angewandte Psychologie, Zürich 1952, S. 120.

4. Wie heben wir das Leistungsbewusstsein?
5. Wie führen und fördern wir den Mitarbeiter?
6. Was fördert die Zusammenarbeit im Betriebe?
7. Das Problem der Einführung und Anlernung von Mitarbeitern.
8. Ein Kapitel Entwicklungspsychologie.
9. Die Behandlung schwieriger Mitarbeiter.
10. Zur Psychologie des Vorgesetzten.

Diese Art der Durchführung des Kaderkurses, wie wir sie soeben beschrieben haben, ist natürlich nur eine Möglichkeit unter vielen. Jeder Kursleiter wird die ihm und dem Kurskörper gemässe Form finden. In den USA, wo die Vorgesetztenkurse eine weite Verbreitung gefunden haben, haben sich vier Hauptformen herausgebildet [82].

1. Die Konferenz. Dabei handelt es sich um eine Gruppen-Trainingsmethode, bei der, unter intensiver Mitwirkung des Kursleiters, Probleme, die für die Gruppenmitglieder als Vorgesetzte von gemeinsamem Interesse sind, ausgiebig diskutiert werden, um Lösungen zu finden (und in Thesen zu formulieren), zu der alle Teilnehmer beitragen.

2. Die nicht-direktive Methode. Diese basiert auf den in den USA aktuellen nicht-direktiven Methoden in der Psychotherapie (C. R. Rogers: Client-centered therapy, Boston 1951), bei denen sich der Psychotherapeut grösster Zurückhaltung befleissigt und den Klienten ermutigt, seine Probleme *selbst* durchzudenken und eine Lösung zu entwickeln, die *ihm* die richtige zu sein scheint. Der Klient muss lernen, wie er seine Probleme selbst lösen kann. Einige Psychologen haben diese Methode auf das Training der Vorgesetzten übertragen. Die Methode unterscheidet sich von der sub 1 erwähnten dadurch, dass der Kursleiter nicht versucht, aktiv in die Diskussion einzugreifen. Er regt die Kursteilnehmer vielmehr an, zu einer bestimmten Frage ihre eigenen Gedanken zu entwickeln. Der Psychologe (als Kursleiter) verzichtet bewusst darauf, die Diskussion zu lenken. Die Kursteilnehmer müssen selbst die Lösung der zur Diskussion stehenden Fragen finden. Diese Lösungen zeichnen sich meist dadurch aus, dass sie betriebsnah sind, d. h. den spezifischen Bedürfnissen des betreffenden Unternehmens Rechnung tragen.

3. Die Einzelfall-Besprechung („Case-Training"). Unter der Einzelfall-Besprechung verstehen wir die Gruppendiskussion eines aktuellen Betriebsvorfalles zur Schulung der Vorgesetzten. Der Akzent liegt also auf „dem Fall", der zur Erörterung steht. Dabei kann sich die Diskussion in direktiver oder nicht-direktiver Form abwickeln; im letzteren Falle unter bewusster Zurückhaltung von seiten des Kursleiters.

---

82) Keith Davis: Ebd., S. 200 ff. — Robert Saltonstall: Human Relations in Administration, New York 1959, S. 231 ff.

4. Das Rollen-Spiel. Auch diese Methode hat sich aus der Psychotherapie entwickelt. Sie ist eine Übertragung der Technik des Psychodramas (J. L. Moreno: The theatre of spontaneity, an introduction to psychodrama, New York 1947) auf Übungskurse für Vorgesetzte. Das Psychodrama als psychotherapeutische Methode erlaubt dem Patienten, seine inneren Konflikte in Form einer dramatischen Darstellung zu realisieren. Die „Schauspieler-Kollegen" üben dabei die Funktion wichtiger Personen aus der Biographie des Patienten aus. Erstrebt wird das Abreagieren von Affekten sowie das Bewusstmachen verdrängter Inhalte. Das „Rollen-Spiel" bei Vorgesetztenkursen wickelt sich wie folgt ab:

1. Der Schulungsleiter des Betriebes ruft ein Treffen z. B. der Werkmeister ein, um einen bestimmten Fall, der sich im Betrieb ereignet hat, zu besprechen und dabei Verhaltensmassregeln für die Zukunft auszuarbeiten.
2. Ein Werkmeister wird aufgefordert, im nun folgenden Rollenspiel im Disput zwischen dem Arbeiter und dem Vorgesetzten die Rolle des Arbeiters zu übernehmen. Dabei muss der Vorfall möglichst wirklichkeitsgetreu wiedergegeben werden.
3. Zwei Werkmeister, je einer auf einmal, werden aufgefordert, sich die Klagen des Arbeiters anzuhören und darauf einzugehen.
4. Die auf Tonband aufgenommenen Gespräche werden abgespielt und kritisiert, zuerst von den beiden Werkmeistern selbst, dann in offener Diskussion.
5. Die Gruppe entscheidet anschliessend, wie die Beschwerde des Arbeiters hätte behandelt werden sollen. Wenn genügend Zeit verbleibt, spielen der Werkmeister und der Arbeiter die Rolle noch einmal so, wie sie für richtig befunden worden ist. —

Die Vorgesetztenschulung ist — wir wiederholen es — Schulung an der ganzen Persönlichkeit [83]. Sie will den Menschen *wesentlicher* machen. Nur wenn die menschliche Haltung des Vorgesetzten gegenüber dem Untergebenen *echt* ist, wird er ernst genommen. Die Vorgesetztenschulung will den Vorgesetzten dazu anregen, an sich selbst zu arbeiten, seine Persönlichkeit weiterzuentwickeln und weiterzuentfalten [84]. Diese Kurse bedeuten für die Teilnehmer durch die charakterliche Förderung, die sie intendieren, auch eine Reifungshilfe, die ihnen einen unverlierbaren persönlichen Gewinn vermittelt. „Das optimale Ergebnis einer Vorgesetztenschulung ergibt sich, wenn es gelingt, in den Teilnehmern den Reifungsprozess in Gang zu bringen; wozu vor allem gehört: Minder-

83) Eine Umfrage bei 2500 Teilnehmern der Ouchy-Kurse von A. Carrard hat als positive Auswirkungen der Kursarbeit ergeben: Vermehrtes Selbstvertrauen, grössere Selbstbeherrschung und Ruhe, günstige Auswirkungen im Familien- und Privatleben, persönliche Weiterentwicklung, Vergrösserung des Gesichtsfeldes durch kollegialen Erfahrungsaustausch, grössere Begeisterung für die Berufsaufgaben, bessere Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern und planmässiges Vorgehen und Überlegtheit (Moede: Ebd., S. 120).

84) Angewandte Psychologie in der Schweiz, Bern 1959, S. 128.

wertigkeitsgefühle und Unzufriedenheit mit sich aufzulösen, so weit als möglich und gerechtfertigt, und soweit nicht möglich, sie tragen zu lernen als zugehörig zur menschlichen Situation“ [85].

Vorgesetzte und Nachgeordnete soll das Bewusstsein, einem gemeinsamen Ziel zu dienen, binden. Dieses ständige Bewusstsein einer gemeinsamen Aufgabe ist zu fördern und hilft mit, Prestigefragen in den Hintergrund treten zu lassen. Vorgesetzte und Untergebene sind Diener am gemeinsamen Werk. Die hierarchische Ordnung des Betriebes, so kann man formulieren, drückt nicht persönliche Bewertungen aus, sie bedeutet nur eine Arbeitsteilung im Dienste an der gemeinsamen Aufgabe. Menschlich sind alle, Vorgesetzte und Nachgeordnete, gleichberechtigt. Für den Vorgesetzten bedeutet das, dass die Mitarbeiter als erwachsene, intelligente Menschen behandelt werden,

dass man z. B. bittet, statt zu befehlen (der Ton der keinen Widerspruch duldet, schafft erst Widerspruch; der Arbeiter muss vom Befehlsempfänger zum Mitarbeiter werden),

dass man sich nicht scheut, Fragen zu stellen, statt Anordnungen zu geben,

dass man kein falsches Lob austeilt, aber spontan lobt, wenn das Werk gelungen ist [86],

dass man beim Tadeln den Fehler trifft und nicht den Menschen, auch: dass der Tadel nicht vor Zeugen ausgesprochen wird. Die Untergebenen fragen, mit ihnen reden, auf den Mitarbeiter eingehen und ihn als Menschen voll nehmen, das sind Regeln, die das Zusammenleben im Betriebe sehr erleichtern und jedem Betriebs-Mitglied die Gewissheit vermitteln, dass seine Arbeit geschätzt wird und er ein nützliches Glied einer Gemeinschaft ist, die ihn als Menschen voll anerkennt. Das Bewusstsein, auch am Arbeitsplatz noch Mensch sein und bleiben zu können, fördert die Arbeitsfreude und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und schafft jenen glücklichen Betriebsgeist, der den Einsatz und die Hingabe an das Betriebs-Ziel zur Selbstverständlichkeit werden lässt und der seinen fühlbaren Ausdruck in einem entsprechend guten Betriebsklima

---

85) A. Ackermann: Ebd., S. 16.

86) Hiezu Christian Gasser (Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Köln 1958, S. 62): „Der Hunger nach Anerkennung ist gewaltig und allgemein. Wieviele ausgedörrte Menschen gibt es in unsern Betrieben, die verdorrt sind, weil sie nach einem Wort des Lobes für ihre Arbeit, ihre Leistung lechzten, jahrelang, jahrzehntelang ... aber dieses Wort blieb aus, vielleicht weil der Vorgesetzte befürchtete, eine Anerkennung würde ein Lohnerhöhungsgesuch auslösen! Oder weil der Vorgesetzte zu jener Kategorie von Menschen gehört, die um alles in der Welt kein nettes Wort über ihre Lippen ‚brösmeln‘ können, weil er meint, eine Steigerung des Selbstbewusstseins des Untergebenen würde seine eigene Autorität gefährden ...“

findet. Dazu einen wesentlichen Beitrag zu leisten, ist das Ziel der Vorgesetzten-Schulung.

c) Das Einführen

„Die Einstellung des Arbeiters in den Betrieb ist bedeutungsvoll für die Einstellung des Arbeiters zum Betrieb." *A. Hoffmann*

Wer als neuer Mitarbeiter in eine Firma eintritt, kommt mit vielen Hoffnungen und Erwartungen. Er ist auch beseelt vom ehrlichen Willen, sein Bestes zu leisten. Der Eintritt in einen neuen Arbeitskreis ist für ihn ein grosses Ereignis. Immer entscheidet sich für ihn dabei ein Stück Lebensschicksal. Bereits bei der ersten Begegnung, beim ersten Eindruck, den er von seinem neuen Betrieb gewinnt, zeigt sich ihm, was für ein Geist in diesem Hause herrscht. Wird er mürrisch empfangen oder ist überhaupt keine Stelle über sein Kommen unterrichtet, so dass noch rückgefragt werden muss, was mit dem „Neuen" zu geschehen habe, erschöpft sich recht bald der Vorschuss an Gutwilligkeit und Vertrauen, den der neue Arbeitnehmer seiner Firma entgegengebracht hat. Auf eine einfachere und bessere Art könnte die Firma ihm ja gar nicht zeigen, dass sie sich an ihm und seinem Schicksal desinteressiert und er wirklich nur „ein Rädchen im Betriebe" ist, auf dessen Mitarbeit man gar nicht angewiesen ist. Wer je von einer Arbeitgeberfirma auf diese Weise „empfangen" worden ist, vergisst ihr diese Demütigung nicht. In den meisten Fällen wird es dem neuen Mitarbeiter zwar gelingen, sich an die Firma und ihre Usancen „anzupassen" und sich mit der Realität abzufinden, die echte Begeisterung und die Bereitwilligkeit zur hingebungsvollen Mitarbeit aber sind für das Unternehmen für immer verloren. Der erste Eindruck, den ein Arbeitnehmer von „seinem Betrieb" gewinnt, ist meist unauslöschlich. Es ist deshalb kein Zufall, dass sich die Betriebspsychologie der Frage der Einführung des neuen Mitarbeiters in besonderem Masse angenommen und systematische Einstellungsverfahren ausgearbeitet hat. Liegt doch gerade hier für die Firma eine einmalige Chance, sich die Sympathie und Zuneigung des „Betriebsneuen" zu sichern, wenn dieser erkennt, dass sie sich auf die Zusammenarbeit mit ihm freut und auf einen engen persönlichen Kontakt mit ihm Wert legt. Dabei ist wichtig, dass der Neueintretende sieht, dass man ihn erwartet hat, dass sein Arbeitsplatz vorbereitet ist, dass das nötige Werkzeug und Material, das er braucht, bereitliegt und er alle Auskünfte (über Arbeitszeit, Garderobe, Kantine, Hausordnung, Velo- oder Mopedgarage etc.) erhält, die er benötigt. Das sind scheinbar Belanglosigkeiten, die aber

in diesem Moment zählen. Gleich nach dem Eintritt soll er seinen Arbeitskollegen namentlich vorgestellt werden. Möglichst am ersten Tag soll auch die Vorstellung bei der Direktion erfolgen, die ihn orientiert über die Ziele der Unternehmung und die Geschäftsgrundsätze und ihm zeigt, dass er im neuen Betrieb als vollberechtigter Mitarbeiter angenommen wird.

Grössere Unternehmen sind dazu übergegangen, Instruktoren mit der besonderen Betreuung der Neueintretenden zu beauftragen, die ihnen helfen, alle Anfangsschwierigkeiten zu überbrücken. Schon in den ersten Tagen soll der neue Mitarbeiter das Gefühl haben: „Hier versteht man mich, hier gehöre ich hin!" Er ist zu Beginn, da alles neu ist, dankbar für jedes freundliche Entgegenkommen, für jeden Hinweis und jedes Verständnis, das ihm entgegengebracht wird. Auf diese Weise bekommt er schon in den ersten Tagen das Gefühl der Dazugehörigkeit und der Verbundenheit mit der neuen Firma und seinen Arbeitskollegen. Hier zeigt sich die enorme Bedeutung der Atmosphäre, die im Betriebe herrscht, ob sie getragen ist vom Geiste gegenseitiger Hilfsbereitschaft oder geprägt ist durch Indifferenz, ja Feindschaft. Wird der Neue unfreundlich aufgenommen, so können sich für ihn daraus durch Wochen, Monate, Jahre Leistungs- und Kontakthemmungen ergeben.

Verschiedene Firmen überreichen ihren neuen Mitarbeitern sogenannte Einführungsschriften, in denen über die Geschichte, die Entwicklung, die Einrichtungen (z. B. Klubhaus, Freizeitwerkstätten, Wohlfahrtspflege) des Unternehmens ausführlich berichtet wird. Dieser Schritt ist zu begrüssen, wenn sich damit auch die Überlegung verbinden muss, dass wertvoller als die „papierne Verständigung" der „tägliche Kontakt" (Kroeber-Keneth) ist, der den Mitarbeiter fühlen und wissen lässt, dass er nicht nur Mitglied eines Kollektivs ist, sondern auch als Einzelwesen in seiner individuellen Eigenart akzeptiert wird [88]. In dem Ausmasse, als im Betriebe auch Raum ist für den einzelnen Menschen und seinen persönlichen Interessen- und Sorgenkreis und diese „irrationale Sphäre" in

88) Kroeber-Keneth bemerkt hiezu (in: Menschenführung, Menschenkunde, Düsseldorf 1953, S. 225): „Die Belegschaft ist nicht nur ein Kollektiv. Sie besteht ausserdem aus Einzelwesen. Sie besteht aus Männern und Frauen; sie besteht aus Jugendlichen im ausgehenden Abenteueralter, aus jungen Menschen ‚auf Freiersfüssen', aus Verheirateten mit Existenzproblemen und aus Alternden mit ihren besonderen Alterssorgen. Ein banaler Kasinowitz lässt den jungen Leutnant sagen: ‚Gestern eine prachtvolle Frau kennengelernt', den Major: ‚Herrliche Flasche Rotspon getrunken' und den alten Oberst: ‚Tadellose Verdauung gehabt'. Diese alberne Geschichte ist voll psychologischer Weisheit: Alle drei gehören dem Offizierskorps an und sind ihm in Stil und Haltung verpflichtet. Und trotzdem haben alle drei ganz unterschiedliche, ihrem biologischen Status entsprechende Interessen. Nicht anders ist es letztlich bei der Belegschaft."

die Betriebskalkulation einbezogen wird, die Betriebsangehörigen also nicht ex officio zur Spaltung ihrer Persönlichkeit gezwungen werden (hier Berufsmensch, dort Privatmensch) [89], profitiert auch der Betrieb von der Entfaltung findenden Ganzheit der Persönlichkeit seiner Mitarbeiter.

Jeder arbeitende Mensch hat das Bedürfnis, seine ganzen seelischen Kräfte einzusetzen. Wenn diese nicht gebraucht werden, degenerieren sie und wenden sich gegen die im Betriebe herrschende Ordnung. Dazu kommt, dass kein Betrieb es sich auf die Dauer leisten kann, die Persönlichkeit des Betriebsangehörigen auszuschalten und ihn zum Automaten zu erniedrigen, da gerade im Persönlichen wertvolle potentielle Kräfte liegen, die es zu aktivieren gilt. Der Betrieb, der auf die schöpferischen und kreativen Kräfte seiner Mitarbeiter verzichten zu können glaubt und diese nicht fruktifiziert, unterliegt auf die Dauer im Konkurrenzkampf, der sich je länger je mehr zu einem „Kampf der Ideen" (Drucker) gestaltet [90].

Besonders bedeutsam ist der Eintritt in einen Betrieb für den von der Schule entlassenen Jugendlichen. Für ihn bedeutet dieser Schritt den Beitritt zu einer neuen Lebensgemeinschaft, in der ganz neue, ihm noch unbekannte Gesetze herrschen. Ob es ihm gelingt, den Übertritt von der Schule zur Praxis erfolgreich zu vollziehen, hängt nicht zuletzt davon ab, wie er in den Betrieb und seine Arbeit eingeführt wird [91].

---

89) Über dieses ernste Problem handelt Karl Sacherl: Berufsmensch und Privatmensch, Göttingen 1958, S. 94 ff. — Helmut Schelsky: Industrie- und Betriebssoziologie, in: *Soziologie,* Düsseldorf 1955, S. 161. — Wilhelm Hische: Spannungsfelder zwischen Mensch und rationalisierter Arbeit, Hannover 1956, S. 22.

90) „Ideen, wenn sie auch nicht weltbewegende Erfindungen zu sein brauchen, haben alle, nicht nur diejenigen, die kraft ihrer Ausbildung und betrieblichen Stellung gewissermassen verpflichtet sind oder prädestiniert erscheinen, sie zu haben. Ideen finden sich also nicht nur bei denen, die sich in die leitende und planende Arbeit teilen, sondern mit der gleichen Berechtigung auch in der Masse derjenigen, die die ausführende Arbeit verkörpern ... Der Verzicht auf den Ideenreichtum dieser betrieblichen Schicht bedeutet volkswirtschaftlich gesehen nicht nur eine Schwächung der wirtschaftlichen Stosskraft, ein nicht Ausschöpfen an sich gegebener Möglichkeiten, damit eine Minderung der möglichen volkswirtschaftlichen Gesamtleistung, sondern auch, rein betriebswirtschaftlich, kaufmännisch gesehen, ein Ausserachtlassen einer möglichen Senkung der Aufwand- und einer Steigerung der Ertragsseite, damit eine Schmälerung des Gewinnes. Rolf H. Krauss: Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, München 1956, S. 38.

91) Wie sich mangelndes Einfühlungsvermögen in den jungen Menschen auswirkt, beschreibt das Zeugnis eines 17jährigen Mädchens, das wir dem vorzitierten Werk von Kroeber-Keneth (S. 228) entnehmen: „Als ich die Schule verliess, sollte ich in der Krausenstrasse eine Lehrstelle als Näherin annehmen. Als ich den ersten Tag frühmorgens wegging, freute ich mich sehr. Als ich an meiner Lehrstelle ankam, war es mir, als müsste ich in ein Gefängnis. Die vielen fremden Leute sahen mich

Wird er herzlich empfangen und aufgenommen und lernt man ihn vernünftig an (wir kommen auf diese Frage im nächsten Kapitel zu sprechen), wird sich der Übergang von der Schule in den Alltag meist schmerzlos vollziehen, da die meisten Jugendlichen begierig sind, das Leben kennenzulernen. Hier — bei der Einführung — gilt es, auf die Besonderheiten des Pubertäts- und Jugendalters Rücksicht zu nehmen, was eine entsprechende psychologische Schulung der mit der Führung von Jugendlichen betrauten Gewährsleute des Betriebes voraussetzt. Stösst der Jugendliche bei seiner Einführung und Anlernung auf einen Vorgesetzten, der sich nicht in seine Psyche einzufühlen vermag und der ihn nicht mit dem nötigen Verständnis führt, so werden nicht nur ständige Händeleien und Reibereien die Folge sein, die das Betriebsklima negativ beeinflussen, sondern auch eine sich entwickelnde gleichgültige, ablehnende, ja oft feindselige Haltung des Jugendlichen der Arbeit gegenüber. Die Arbeitsfreude wird ihm auf diese Weise frühzeitig vergällt. In grösseren Betrieben ist es die Aufgabe des Betriebspsychologen, die Leute, die die Lehrlinge betreuen, psychologisch aufzuklären und zu schulen und ein wachsames Auge dafür zu haben, dass die gewonnenen psychologischen Erkenntnisse in der Praxis auch angewandt werden.

Das nachstehende Einführungsschema, das auf einen Grossbetrieb zugeschnitten ist und bei Mittel- und Kleinbetrieben entsprechend modifiziert werden muss, zeigt wie die Einführung während der ersten fünf Tage nach dem Eintritt in den Betrieb gestaltet werden kann [92]:

Erster Tag:

1. *Bei Ankunft in der Fabrik*
   Vorstellung beim Arbeitsvorgesetzten und beim Betriebsrat durch den *Personalchef*.

2. *Bei Ankunft in der Abteilung* (etwa 15 Minuten)
   Allgemeine Information über den Tagesablauf durch den *Vorgesetzten*. Hierbei dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen.

---

alle an, und keiner sprach mit mir. Bis zum Abend war mir die Zeit wie eine Ewigkeit. Noch nie ist mir ein Tag so langsam vergangen wie dieser. Als ich am Abend nach Hause kam, brach ich in Tränen aus. Meine Angehörigen fragten, ob es mir da nicht gefällt. Ich konnte nur ‚Ja, schon' antworten, aber die Zeit, die ich von zu Hause fort war, war doch ein bisschen lang. Die erste Woche war ich vollständig krank. Sprach mich jemand an, so konnte ich nicht antworten, weil mir die Tränen in den Augen standen . . ."

92) A. Sutermeister: Introducing the new Employee to the job, aus: The Foreman's Basic Reading Kit, by the American Management Assoc. for Foremen and Supervisors, zit. nach Zusammenarbeit im Betrieb, Stuttgart 1953, S. 9 ff.

3. *Anschliessend einleitende Unterhaltung*
Durch den *Arbeitsvorgesetzten oder Meister* Zusammentreffen mit andern Arbeitern. Kennenlernen der Baulichkeiten.
a) Rundgang durch die Abteilung mit allgemeinen Erläuterungen zur Fabrikation.
b) Zeigen des Arbeitsplatzes und Bekanntmachen mit den Nachbararbeitern.
c) Zeigen der Kleiderablage und des Waschraumes.
d) Mitteilen besonderer Vorschriften für Rauchen, Verlassen der Abteilung usw.

4. *Anschliessend bis Mittag*
Arbeitsunterweisung durch die Person, die die Einarbeitung vornimmt.

5. *Mittag*
Durch die Nachbararbeiter Kantine zeigen und Mittagessen mit den Neuen einnehmen.
a) Erholungsmöglichkeiten während der Pause zeigen.
b) Bekanntmachen mit andern.

6. *Nach dem Essen bis ½ Stunde vor Geschäftsschluss*
Arbeitsunterweisung durch den *Einarbeiter.*

7. *Vor Geschäftsschluss*
Durch den *Vorgesetzten* Passierschein geben, Gebrauch und Regelung bei Abwesenheit erklären. Das Einführungsbuch und die Betriebsordnung übergeben.

Zweiter Tag:

1. *Bei passender Gelegenheit*
Durch den *Vorgesetzten* Nachfrage nach dem Inhalt des Einführungsbuches. (Hat der Neue alles verstanden?)

2. *Bei passender Gelegenheit*
Arbeitskontrolle durch den Sicherheitsingenieur und Nachfrage nach Sicherheitsmassnahmen.

Innerhalb der ersten Woche:

Zusammentreffen mit andern Neuen von andern Abteilungen zur Teilnahme an einem Fabrikrundgang unter Führung des Personalchefs.
Der Aufbau der Betriebsorganisation ist hierbei von einem Neuling erklären zu lassen.
Der Personalchef erklärt die Unterstützungs- und andere Organisationspläne des Betriebes.

Fünfter Tag:

Unterhaltung des Personalchefs mit dem Arbeitsvorgesetzten des Neulings:
Er hat herauszufinden, was der direkte Vorgesetzte von dem Neuen denkt, und hat Missverständnisse zu klären.

Eine weitere Frage, die im Interesse einer einwandfreien Arbeitsabwicklung und klarer menschlicher Beziehungen im Betriebe Bedeutung hat, ist das Problem der richtigen Einordnung des Neuangekommenen in das Gesamtgefüge des Betriebes. Tritt ein Neuling in den Betrieb ein, so stellt sich bei der Belegschaft sofort die Frage, welche Funktionen und welchen Rang er ausüben wird. Die Betriebsangehörigen, die zum Teil schon Jahre und Jahrzehnte im Betrieb arbeiten, machen ihr „angestammtes Recht" geltend, d. h. sie wehren sich, offen oder versteckt, dagegen, dass der „Neue" eine ihnen übergeordnete Stellung einnehmen wird. Unterlässt es die Direktion, gleich von Anfang an die Stellung und Funktion des neuen Mitarbeiters klar festzulegen und bekanntzugeben, so spielen sich innerhalb des Betriebes unliebsame Machtkämpfe ab, die für den Neueintretenden mit bitteren Erfahrungen verbunden sind und die so lange andauern, bis der Betriebsneue seinen endgültigen Platz im Gefüge des Betriebes (d. h. in seiner Geltungshierarchie und Prestigeskala) gefunden hat und „weiss, wer seine Vorgesetzten sind, wer ihm Weisungen erteilen kann und wer nicht, wen er zu achten hat, und wen er ignorieren kann" [93]. Um diese für den neuen Mitarbeiter peinlichen Auseinandersetzungen [94] auszuschalten und seine reibungslose Einfügung in das Betriebsganze zu gewährleisten, hat die Direktion dafür zu sorgen, dass gleich von Anbeginn an in bezug auf die Rechte und Pflichten des neuen Mitarbeiters allseitig Klarheit herrscht.

---

93) B. B. Gardner und D. G. Moore: Ebd., S. 36.

94) Diese sich im Betriebe abspielenden Machtkämpfe erinnern in manchem an das von Th. Schjelderup-Ebbe herausgearbeitete Phänomen der Hackordnung in verschiedenen Tiersozietäten (s. dazu Erich Rothacker: Die Schichten der Persönlichkeit, Bonn 1952, S. 31/2; Adolf Remane: Das soziale Leben der Tiere, Hamburg 1960, S. 108). — „Auf jedem Hühnerhof herrscht eine feststehende, unabänderliche Rangordnung. Das stärkste Huhn hackt das zweitstärkste, dieses das drittstärkste und so fort bis zum unglücklichen Endglied, das von allen gehackt wird. Die Reihenfolge des Zugangs zum Futter ist ebenso bindend festgelegt wie die Sitzordnung auf den Stangen. Es gibt ein klares, wohlgeordnetes System von Machtbefugnissen und Zuständigkeiten. Jedes neu hinzutretende Huhn hat mit jeder Geschlechtsgenossin zu kämpfen, um seinen Platz in der Hackreihe festzulegen" (Hellmut Sopp, Ebd., S. 130). Remane schreibt (Ebd., S. 111): „Gegen den so charakteristischen Ausdruck ‚Hackliste' oder ‚Hackordnung' (peck-order) ist eingewendet worden, dass keineswegs bei allen Tieren die Ranggliederung durch Hacken ausgefochten und demonstriert wird, oft gar nicht mit tätlichen Angriffen. Vielmehr entscheidet oft das erste Auftreten, also Aussehen und Imponiergebaren u. a. Immerhin könnten wir hier das Wort Hackliste im übertragenen Sinne anwenden. Das würde kaum schwerwiegende Missverständnisse hervorrufen. Ich ziehe den Ausdruck ‚Rangordnung' vor ... Die Untersuchung von Schjelderup-Ebbe erregte allgemeines Interesse. Es war ganz offensichtlich, dass hier eine Sozialstruktur vorliegt, die in unserem menschlichen Dasein eine enorme Rolle spielt."

Als weiterer wichtiger Schritt hat nach der systematischen Einführung, die dem Anspruch des neuen Mitarbeiters auf Achtung seiner Personwürde gerecht wird, die *Mitarbeiterförderung* einzusetzen, die die eingeleitete Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betriebe fortsetzt und dem tüchtigen Mitarbeiter *Aufstiegsmöglichkeiten* eröffnet. Es ist für den Arbeitseinsatz und die Arbeitsfreude des Betriebsmitgliedes entscheidend, zu wissen, dass seine Arbeit anerkannt wird und sich ihm konkrete Aufstiegschancen bieten. Nichts lastet auf einem Menschen auf die Dauer schwerer als die Aussichtslosigkeit, über den gegenwärtigen Arbeitsplatz hinaus aufzusteigen und nichts wirkt niederdrückender als zu sehen, wie freiwerdende höhere Stellen im Betriebe Aussenstehenden angeboten und die Betriebseigenen übergangen werden. Das wirkt lähmend und zerstörend auf die Arbeits- und Leistungsbereitschaft und lässt ungute Gefühle gegenüber dem Betriebe aufkommen.

Oft steht hinter der Nichtbeachtung des Tüchtigen im Betriebe der Abteilungsegoismus: Der Abteilungsleiter will seinen Mitarbeiter, der tüchtig und gut eingearbeitet ist, nicht verlieren und unterschlägt ihm nicht selten die Kenntnisgabe freier Stellen, die für den Mitarbeiter ein Avancement bedeuten würden. Man hat deshalb die Lösung gefunden, freiwerdende Stellen systematisch auszuschreiben, so dass sich jeder Betriebsangehörige darum bewerben kann. Grundsätzlich soll gelten, dass jede Stelle, die frei wird — vor allem, wenn sie mit einer Beförderung verbunden ist —, wenn immer möglich aus dem eigenen Personalbestand besetzt wird, und Aussenstehende nur dann zugezogen werden, wenn sich im Betriebe kein geeigneter Mann findet.

Die Initiative des Mitarbeiters muss im Betriebe gefördert werden. Christian Gasser weist darauf hin, dass nach den Forschungsresultaten der modernen Soziologie ungefähr jeder zwanzigste Mensch als „Initiativer" geboren werde [95]. „Wenn der Betrieb dem Initiativen nicht genügend Spielraum zur Entfaltung seiner Initiative belässt, muss er sich, der nicht zu ändernden Veranlagung entsprechend, trotzdem ‚ausleben', er wird zum Widerspenstigen, zum Sprengkörper, zum Revolutionär im kleinen oder grossen" [95]. Wie abträglich sich solche „Unruheherde" auf das Betriebsklima auswirken, ist leicht einzusehen. In jedem Betrieb bestehen tausend Möglichkeiten — Einsicht und guter Wille vorausgesetzt —, um solchen initiativen Persönlichkeiten durch die Zuteilung von Sonderaufgaben usw. gerecht zu werden, und ihre Initiative dem Betriebe zugute kommen zu lassen.

---

95) Christian Gasser: Ebd., S. 57.

d) Das Anlernen

> „Wenn der Mensch arbeitet, geschieht dies nicht nur aus äusserer Not — um seiner Existenzsicherung willen und um sich andern gegenüber als vollwertiges Glied der menschlichen Gemeinschaft zu erweisen — sondern auch aus innerer Not, aus dem Bedürfnis heraus, an seinem Teil die reale Welt sinnvoll umzugestalten."
>
> *Johannes Riedel*

Das Anlernen, als Teil der systematischen Einführung in den Betrieb, bezweckt, den neuen Mitarbeiter mittels der nach psychologischen Gesichtspunkten aufgebauten Anlernmethoden mit seiner Arbeit vertraut zu machen und ihm gleich von Anbeginn an die Gewissheit zu geben, dass er im Betriebe nicht sich selbst überlassen bleibt, sondern von den Verantwortlichen methodisch in seine Arbeit eingeführt wird. Dadurch erhält er recht bald das Bewusstsein, seine Arbeit zu beherrschen, was auf seine Arbeitsfreude und sein Selbstwertgefühl positiv einwirkt. Für den neuen Mitarbeiter ist es, wie wir gesehen haben, deprimierend, wenn sich niemand um ihn kümmert, wenn ihm seine Arbeit nicht gezeigt und erklärt wird und er das Gefühl bekommt, ihr nicht gewachsen zu sein [96]. Dieses Gefühl der Unsicherheit und Insuffizienz lässt ihn nicht zu einem beglückenden Arbeitserlebnis kommen und wirkt sich auch negativ auf seinen Umgang mit den Arbeitskollegen und letztlich auf die Betriebsatmosphäre aus. Das Anlernen gewinnt heute ständig an Bedeutung. Die zunehmende Technisierung hat die Anlernberufe und -tätigkeiten enorm anwachsen lassen.

Was verstehen wir unter dem Anlernen? „Das Anlernen einer neuen Tätigkeit besteht im Erarbeiten, Übernehmen und Einüben neuer und ungewohnter Bewegungen, Handlungen und Erfahrungsregeln. Mit einem

---

96) Jungbergleute aus dem Ruhrgebiet berichten: „... Wir kamen gleich runter in den Streb: ‚Das ist Kohle — nun fang an.' — Das war doch ziemlich niederdrückend. Wir mussten am zweiten Tag schon genau so arbeiten wie die alten Bergleute." — „... Uns haben sie ja nichts gezeigt. So war der erste Eindruck katastrophal und niederschmetternd. Wir kamen abends an und mussten am nächsten Tag gleich vor Ort ..." — „... Ich fuhr gleich die erste Schicht nach Revier 7 ... Da sagte ich mir: Noch ein, zwei Schichten so ... dann haust Du wieder ab. Ich war sehr bedrückt, weil unser Hauer immer schimpfte. Ich machte ihm alles nicht gut genug, trotzdem ich mir die grösste Mühe gab. Er sagte mir nie ein anerkennendes Wort ..." — „... Der erste Eindruck war bei mir gut, denn ich kam zu einem sehr vernünftigen Kumpel. Er erklärte mir die Arbeit und verlangte nichts Unmögliches. Dieser erste Eindruck hat sich auf meine Einstellung zum Bergbau noch bis heute ausgewirkt ..." (Kroeber-Keneth: Menschenführung und Menschenkunde, Düsseldorf 1953, S. 228 u. S. 230).

einfachen Vermehren des Könnens und Wissens ist es jedoch nicht getan. Alles Lernen kann auch persönliche Entfaltung bedeuten, eine Chance der Reifung, die in der Arbeitssituation selbst gegeben ist“ [97]. Es liegt nicht im Rahmen unserer Arbeit, hier näher auf die verschiedenen Instruktionsmethoden: TWI (Training with Industry), Zürcher Schule (Carrard, Biäsch, Plattner) usw. einzugehen. Pfaehler [98] weist auf die zahlreichen Übereinstimmungen hin, die den wichtigsten Instruktionsmethodologien zugrunde liegen. Dass verschiedene Methoden von verschiedenen Ausgangspunkten auf verschiedenen Wegen zu ähnlichen Lehrprinzipien gelangen, beweist an sich deren Richtigkeit [99]. In bezug auf die Methodik des Anlernprozesses verweisen wir auf die im Anhang niedergelegte Übersicht. Wen soll man anlernen? [100]

Neueintretende (Ungelernte, Gelernte und Lehrlinge).
Mitarbeiter, die umgeschult werden müssen (Umstellungen in der Produktion, Krankheit, Rekonvaleszenz).
Beförderte (Weiterausbildung).
Umstellfähige Mitarbeiter, die zu beweglichem Einsatz geschult werden.
Wiedereingestellte, Rückversetzte nach längerem Urlaub (Repetition).
Arbeiter, die trotz Eignung eine mittlere Normalleistung nicht oder nur mit Mühe erreichen.

Der Anlernung hat eine *Arbeitsplatzanalyse,* die die Voraussetzungen und Anforderungen (körperlich, geistig, seelisch) für die verlangten Arbeiten ermittelt und eine *Eignungsuntersuchung,* die den Arbeitscharakter des Anwärters und seine Fähigkeiten und Neigungen zu Werkstoffen und Arbeiten eruiert, vorauszugehen, um die Arbeitsunterweisung auf feste Füsse zu stellen.

Es versteht sich, dass die Anlernung nicht überall in der gleichen Weise vor sich gehen kann. In grösseren Unternehmungen erfolgt die „Einarbeitung“ durch besonders geschulte Anlerninstruktoren, die in eigens dafür eingerichteten Räumlichkeiten mit dem notwendigen realitätsgerechten Werkzeug und Material den Anlernling auf seine Aufgabe vorbereiten. Von seiner Abteilung wird er erst dann übernommen, wenn er eine vollwertige Arbeitskraft ist. Die Dauer des Anlernens ist von Kandidat zu Kandidat, je nach der zugewiesenen Arbeit, verschieden. — Im allgemeinen aber erhält der neue Mitarbeiter seine Ausbildung an seinem Arbeitsplatz durch seinen Vorgesetzten, wobei dieser gewisse Phasen der Anlernarbeit an weitere Mitarbeiter delegieren kann. Im

97) I. Meier: Die Anlernung im Industriebetrieb, in: Angewandte Psychologie in der Schweiz, Bern 1959, S. 160.
98) W. A. Pfaehler: Ausbildung in der Industrie, Bern 1959, S. 65.
99) W. A. Pfaehler: Ebd., S. 65.
100) I. Meier: Ebd., S. 160.

Interesse der Geschlossenheit des Anlernprozesses ist aber zu wünschen, dass sich nicht zu viele „Instruktoren" in die Anlernarbeit teilen. Pfaehler [101] verlangt vom Instruktor folgende Eigenschaften:

Wichtige Eigenschaften:

— Intelligenz
— Einfühlungsvermögen
— Anpassungsvermögen
— Fähigkeit, seine Gedanken in Worte zu fassen
— Freude am Lernen .
— Freude am Lehren

Unerlässliche Eigenschaften:

— Nächstenliebe
— Bescheidenheit
— Zuhörenkönnen
— Beherrschung seines Widerspruchsgeistes

Das Problem der Instruktion bildet, wie wir gesehen haben, einen Teil des Ausbildungsprogrammes der Vorgesetztenschulung.

Gut angelerntes Personal macht seine Arbeit gern und recht und hat es kaum nötig, überwacht zu werden. Damit erhält es ein Optimum an Selbständigkeit. Für die Arbeitszufriedenheit ist generell wichtig, dass der einzelne genügend Raum für Selbstentscheidungen erhält. Der heutige Arbeiter und Angestellte strebt nach Selbständigkeit und will auch am Arbeitsplatz möglichst unabhängig sein. „Nicht immer ist es erforderlich, dass von der Freiheit in jedem Teil konkret Gebrauch gemacht wird; oftmals genügt es, wenn sie vorhanden ist — Freiheit als Möglichkeit" [102].

Die Arbeitsunterweisung hat also, neben allem Technischen, auch eine eminent menschliche Seite, indem sie dem Mitarbeiter dazu verhilft, sich seiner Arbeit gegenüber positiv einzustellen, was wiederum auf die Qualität seiner Arbeit abfärbt. Wir möchten hier als grundsätzliche Aussage postulieren: Was immer die leitenden Organe für den *Menschen* im Betriebe tun, kommt auch dem Betriebe selbst zugute. Wenn der Mensch im Betrieb leidet, wird immer auch das Betriebsganze dadurch in Mitleidenschaft gezogen. Ist der Mensch im Betriebe glücklich und

---

101) W. A. Pfaehler: Ebd., S. 70.

102) „In einem Behördenbetrieb mit 2000 überwiegend weiblichen Angestellten waren in den Sälen die Fenstergriffe und die Heizkörperventile entfernt. Öffnen und Schliessen war nur durch einen bestimmten Vorgesetzten möglich. Obwohl vor Einführung und nach Beseitigung dieses Zustandes niemand von sich aus Fenster öffnete oder schloss, die Heizung an- oder abdrehte, genügte schon die Einschränkung der Möglichkeit, um ein massives Unbehagen, einen hohen Krankenstand und ganz allgemein ein unfreundliches Betriebsklima zu erzeugen" (Hellmut Sopp: Ebd., Seite 202).

zufrieden, so färbt diese Befindlichkeit auch auf seine Arbeit, den Umgang mit seinen Kollegen und die Betriebsatmosphäre ab.

Aus der guten Arbeitsausbildung erwachsen dem Betriebe folgende Vorteile [103]: Höhere Arbeitsgüte, weniger Ausschuss; geringere Anlaufzeit, grössere Sicherheit; höhere Arbeitsleistung, weniger Unfälle; höhere Erlöse, geringere Unkosten; grössere Befriedigung, geringere Spannungen; vielseitigere Verwendung der Belegschaft, leichtere Umstellung der Produktion; innere Verbindung mit dem Betrieb, aktive Mitarbeit, auch an Betriebsverbesserungen.

Die gute Arbeitsausbildung — als harmonisierender Betriebsfaktor — macht sich also auch für den Betrieb bezahlt [104]. Pfaehler erklärt [105], dass der schönste Gedanke der innerbetrieblichen Ausbildung die Verbesserung des Betriebsklimas sei.

e) Die Personalauslese

> „Eine Hauptquelle des Elends ist es, dass die Menschen nicht an ihrer rechten Stelle sind. Mancher Kaufmann würde besser ein Pächter, mancher Amtmann ein Stallmeister, mancher Kardinal ein Küster geworden sein."
>
> Friedrich der Grosse an Voltaire [106]

Viele Spannungen und Unruhen, die sich im Betriebe ergeben, sind zurückzuführen auf ein unbefriedigendes Arbeitserlebnis. Die Arbeitsfreude und -zufriedenheit hängen in entscheidendem Masse davon ab, dass ein Mensch *die* Arbeit tut, zu der es ihn von innen her drängt, für die er Eignung und Neigung besitzt. Das Mittel zur richtigen Arbeits- und Berufsfindung ist die *psychologische Eignungsuntersuchung*. „Unsere Betriebe werden je länger desto weniger darauf verzichten können, sich

---

103) H. H. Hilf: Arbeitswissenschaft, München 1957, S. 159.

104) „Bei einer mittelschweren Montagearbeit wurden Frauen teils sich selbst überlassen, teils kurz, teils eingehend unterwiesen. Durch eine systematische Unterweisung konnte die geforderte Leistung in relativ kurzer Zeit erreicht werden, während bei der Selbsteinarbeitung bei 3facher Zeit eine befriedigende Leistung noch nicht erzielt wurde.

	Leistung	Einarbeitungszeit (Tage)
Selbsteinarbeitung	95 %	24
Kurze Unterweisung	100 %	13
Systematische Arbeitsunterweisung	100 %	8

(H. H. Hilf: Arbeitswissenschaft, S. 159.)

105) W. A. Pfaehler: Ebd., S. 75.

106) Zit. nach H. H. Hilf: Arbeitswissenschaft, S. 140.

der psychologischen Eignungsuntersuchungen zu bedienen. Ich sage das nicht, um hier der Psychologie das Wort zu reden, sondern aus ganz konkreten praktischen Erfahrungen. Wenn wir es nicht dahin bringen, dass die Betriebe soweit als möglich arbeitsfreudige Menschen haben, die man am ehesten dadurch bekommt, dass man den richtigen Mann an den richtigen Platz stellt, werden wir nie zu leistungsfähigen und zufriedenen Belegschaften kommen. Die moderne Psychologie hat wirklich die Wege und Mittel, hier helfend mitzuarbeiten" [107]. Die Eignungsuntersuchungen sind eine soziale Notwendigkeit, da heute wertvolle Kräfte dadurch verloren gehen, dass Menschen dazu verurteilt sind, am falschen Arbeitsplatz zu stehen, wo sie ihre Fähigkeiten und Talente nicht einsetzen können und dadurch auch nicht zu der mit dem echten Arbeitserlebnis verbundenen Persönlichkeitsentfaltung gelangen [108].

Es ist nicht richtig, dass die natürlichen Fähigkeiten und Anlagen jeden Menschen ipso facto dorthin führen, wo er sein Bestes zu leisten imstande ist; viele werden durch den Zwangsmechanismus entsprechender sozialer Verhältnisse mit unentrinnbarer Notwendigkeit in Stellungen hineingedrängt, die mit ihrem Vermögen nicht übereinstimmen. Dass darunter die Arbeitsfreude und damit die Arbeitsleistung und noch mehr der Mensch selber leidet, bedarf keiner Erklärung.

Erfahrungen zeigen, welche deprimierenden und leistungsmindernden Auswirkungen eintreten, wenn Menschen sich an ihrem Arbeitsplatz nicht wohlfühlen bzw. wenn ihre Arbeitsaufgabe sie nicht ausfüllt [109]. Daher ist wichtig, bei der Auswahl der Mitarbeiter darauf zu achten, dass an jeden Arbeitsplatz Kräfte mit entsprechender fachlicher und menschlicher Eignung gestellt werden. Dazu kann die Eignungsuntersuchung verhelfen.

Welche Aufgabe hat die Eignungsprüfung zu erfüllen? Sie hat grundsätzlich zwei Aufgaben:

1. Die *Auslese und Begutachtung* bei Neueinstellungen, Beförderungen und Umbesetzungen [110].
2. Die *Beratung* des einzelnen zu seiner menschlichen und beruflichen Förderung [111].

---

107) A. Mayer: Ebd., S. 15.

108) Im ersten Band der Jahresbotschaft 1960, die der Leiter des Weltarbeitsamtes, David Morse, an die 44. Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz richtete und die dem Thema „Die Jugend an der Arbeit" gewidmet war, kommt Morse zum Schluss, *dass wenigstens die Hälfte der Jugendlichen der ganzen Welt ihren Beruf verfehlt hat.* Was hier an schöpferischem Energiepotential für den einzelnen und die Gesellschaft verlorengeht, ist unvorstellbar. Doch nicht genug damit: Wie viel destruktive Kräfte dem unbefriedigenden Arbeitserlebnis entspringen, zeigt sich u. a. im Phänomen der Zusammenrottung sogenannter „Halbstarker", die zu sinnlosen Vergeltungs- und Vernichtungsaktionen starten.

In praxi werden beide Zielsetzungen oft verbunden, denn besonders weniger geeignete Bewerber bedürfen des Rates und der Hilfe, um ein Arbeitsgebiet zu finden, das ihren Neigungen und Fähigkeiten entspricht. Nie darf der Eignungsuntersucher es damit bewenden lassen, einen Probanden mit einem rein negativen Bescheid („Sie sind für diese Stelle ungeeignet") zu entlassen. Ethisch ist die Eignungsprüfung nur gerechtfertigt in der Form einer Gesamtuntersuchung, die es dem Versuchsleiter gestattet, dem Probanden nicht nur zu sagen, dass er für einen Beruf nicht geeignet ist, sondern ihm zu erklären, für welchen Beruf ein höheres Mass von Eignung besteht. Es ist also die Pflicht des Untersuchungsleiters, dem Bewerber oder Ratsuchenden in jedem Falle positive Vorschläge über seine Berufsmöglichkeiten zu unterbreiten.

Welche Forderungen können wir an die psychologische Eignungsuntersuchung stellen? Albert Huth führt in seiner „Persönlichkeits-Diagnose" aus, dass sich durch diese psychologische Prüfung untersuchen lassen [112]:

1. „an Seelentätigkeiten (= Funktionen): das Wahrnehmen, Beobachten und Anschauen auf den verschiedensten Sinnesgebieten; die Auffassungsgabe; das Vorstellungsleben, insbesondere die Vorstellungsverbindungen (= Assoziationen); das Unterscheiden und Vergleichen; das Merken und Behalten (= Gedächtnis); das Kombinieren und Ergänzen (= Phantasie); das Denken, das Abstrahieren, Urteilen und Schliessen, das Kritisieren, die Begriffsbildung usw.
2. an Kulturgebieten (= Anlage-Bereichen): die Begabung für die Gebiete der Sprache, der Zahl, der Technik, der Formen und Gestalten, der Farbe und die Materialverbundenheit (= das Verhaftetsein mit einem bestimmten Arbeitsmaterial)
3. an Eigenschaften des Arbeits-Charakters: das persönliche Tempo; die Aufmerksamkeit nach Art und Umfang; die Sorgfalt und Zuverlässigkeit bei der Arbeit; die Geschicklichkeit, insbesondere Handgeschicklichkeit und Zwei-

---

109) Vgl. Weyrich-Kahlert: Vier lange Wochen am falschen Platz, Mensch und Arbeit, München-Düsseldorf, Heft 5/1955.

110) Die Personalauslese bezweckt, unter den gegebenen Bewerbern die mutmasslich geeignetsten für eine vakante Stelle zu finden. Dabei gilt: je besser die Methoden, desto grösser die Trefferwahrscheinlichkeit. Jede gute Auslese findet ihre Grenze im Angebot. Ist dieses klein und nicht befriedigend, so kann die Auslese nicht viel anrichten. Daraus jedoch den Schluss zu ziehen, dass Auslesemethoden in Zeiten des Personalmangels überflüssig seien, wäre falsch. Im Gegenteil: Wenn sich schon wenig Anwärter melden, dann ist es um so wichtiger, sich über die Fähigkeiten und Mängel der Bewerber ein genaues Bild zu machen, nicht nur um sie der richtigen Stelle zuzuweisen, sondern auch, um sie durch geeignete Instruktionsmethoden in ihrer Arbeitsleistung zu verbessern. Diesen hat, wie wir festgestellt haben (s. S. 44), die psychologische Eignungsuntersuchung (und die Arbeitsplatzanalyse) vorauszugehen.

111) S. das Kapitel: Die Personalberatung.

112) Albert Huth: Persönlichkeits-Diagnose, Bern 1956, S. 18.

handarbeit; die Arbeitsplanung (= Organisationsgabe); der Überblick, die Selbständigkeit bei der Arbeit usw."

Die psychologische Eignungsuntersuchung ergibt ein umfassendes Bild der Arbeits-Persönlichkeit des Probanden. Wichtig ist, um Fehldiagnosen zu vermeiden, dass neben den *Fähigkeiten* stets auch die *Neigungen* (mittels der Interessen-Tests) abgeklärt werden, da diese nicht a priori zusammenfallen [113, 114].

In der praktisch-psychologischen Arbeit werden bei Eignungsprüfungen — je auf den besonderen Fall zugeschnitten — sogenannte „Test-Batterien" eingesetzt, die aus

a) Persönlichkeitstests (charakterologische Tests),
b) Begabungs- und Fähigkeitstests,
c) Leistungstests zur Prüfung des fachlichen Wissens und Könnens.

bestehen [115, 116].

Die *Persönlichkeitstests* bezwecken, die Struktur der Gesamtpersönlichkeit und ihrer Gestaltungsmöglichkeiten zu erfassen. Der Proband überträgt bei einem Teil dieser Tests seine charakteristischen Einstellungen und Verhaltungsweisen auf die im Test gegebenen Bedingungen, weshalb diese Tests auch „projektive" (übertragende) Verfahren genannt werden.

Die *Begabungs- oder Fähigkeitstests* untersuchen bestimmte mehr oder weniger komplexe Bereiche der Begabung (Bereiche der Intelligenz, des Gedächtnisses, der Aufmerksamkeit usw.). In diese Kategorie gehören Tests zur Prüfung der allgemeinen geistigen Begabung und solche zur Erfassung spezieller Fähigkeiten (Handgeschick, Reaktionsgeschwindigkeit, technisches Verständnis usw.). — „Sie zeigen, welche Anlagen zum Ausüben oder Erlernen bestimmter Tätigkeiten vorhanden sind;

---

113) Heinz Lossen: Einführung in die Diagnostische Psychologie, Stuttgart 1955, Seite 45 ff.

114) Anne Anastasi: Psychological Testing, New York 1956, S. 564 ff.

115) Gabriel Plattner: Test-Psychologie, Zürich 1954, S. 41 ff.

116) A. Kühneck: Der Test in der Eignungsuntersuchung, Frankfurt/M. 1951, S. 17 f. Der Ausdruck Test bedeutet im Englischen Beweis, Stichprobe, Zeugnis und geht auf das lateinische Wort testimonium zurück. Der amerikanische Psychologe Cattell hat den Ausdruck 1890 eingeführt. Hofstätter hat darauf hingewiesen, dass derartige Proben sehr alt sind und bereits bei den Jünglingsweihen der Primitivgesellschaften vorkommen. Es handelte sich dort um Charakterproben, bei denen man Mut und Selbstbeherrschung in verschiedenen Aufgaben beweisen musste (Dirks Heinz: Psychologie, Gütersloh 1960, S. 241). — Nach W. Stern ist der Test dasjenige Prüfungsexperiment (im Gegensatz zum allgemeinen Forschungsexperiment), „das bestimmt ist, in einem gegebenen Falle die individuelle psychische Beschaffenheit einer Persönlichkeit oder eine einzelne psychische Eigenschaft an ihr festzustellen" (Friedrich Dorsch: Psychologisches Wörterbuch, Bern 1959, S. 341).

von den Testleistungen kann nicht nur auf die augenblickliche Leistungsfähigkeit eines Prüflings, sondern auch auf seine Entwicklungsmöglichkeiten in den entsprechenden Bereichen geschlossen werden“ [116].

Die *Leistungstests* „prüfen die Kenntnisse und Fertigkeiten, über die ein Mensch im Zeitpunkt der Eignungsuntersuchung im Hinblick auf bestimmte berufliche Anforderungen verfügt. Ihr Stoff muss in Zusammenarbeit mit Fachleuten, die für die einzelnen Leistungsgebiete kompetent sind, ausgewählt werden“ [116].

Jede Eignungsuntersuchung setzt sich aus Persönlichkeits- und Fähigkeitstests zusammen, während Leistungstests nur in bestimmten Fällen angewendet werden.

Die praktisch-psychologische Personalbegutachtung bedient sich sechs verschiedener Methoden [117, 118]:

1. Der *biographischen Methode,* die sich vor allem auf die Analyse des Lebenslaufs stützt. Wichtige Daten des Arbeits- und Lebensschicksals werden festgestellt und ausgewertet. Berücksichtigt wird hier auch das Erbgut (Krankheiten in der Familie) und das soziale Milieu, aus dem der Proband stammt. Es handelt sich hier um eine Längsschnittanalyse, die durch die sub 3 erwähnte Querschnittanalyse ergänzt wird.
2. Die *Aussprache.* Diese kann eine unmittelbare oder mittelbare sein. Die unmittelbare zielt direkt auf die Beantwortung ganz bestimmter Fragen, die der Versuchsleiter vorbereitet hat. Die mittelbare Befragung wickelt sich in Form eines Gespräches ab, das sich frei zu entwickeln scheint, in Wirklichkeit aber vom Psychologen diskret gelenkt wird. „Der Psychologe ist zugleich Gesprächspartner und Beobachter, eine Rolle, die Takt, Fingerspitzengefühl und Intuition verlangt. Es ist nicht leicht, zwischen aktiver Partnerschaft und passiver Beobachtung die rechte Mitte zu finden, die das Gespräch zugleich menschlich fruchtbar und diagnostisch ergiebig verlaufen lässt“ [119].
3. Die *Leistungs-, Verhaltens- und Handlungsuntersuchungen.* Hier kommen die psychologischen Tests zum Einsatz. Die Untersuchung umfasst Kurz-, Länger- und Dauerproben. Unternimmt der Augenarzt eine Sehprobe, dann handelt es sich dabei um eine Leistungskurzprobe. Wird die Körperkraft mit dem Dynamometer gemessen, so ist das ebenfalls eine Kurzstichprobe. Längerproben sind u. a. die projektiven Verfahren (Rorschachscher Formdeutversuch, Zeichentest von Wartegg, TAT etc.), eine Dauerprobe ist z. B. der Dauerrechenversuch (Arbeitskurve) von Richard Pauli. Bei diesen Proben ist die Zeit der Leistung entweder freigestellt oder es wird Zeitzwang angewendet. Die Reaktion des Prüflings sowie sein Arbeitsverhalten werden unter berufstypischen und berufsschematischen Bedingungen je nach den Anforderungen des Berufs geprüft.
   Die Auswertung der Proben geschieht quantitativ und qualitativ, subjektivierend und objektivierend. Die Leistung und das Verhalten werden nach Güte, Tempo, Art, Spontaneität und Antriebsstruktur beurteilt. Messung,

---

117) Walther Moede: Ebd., S. 33.
118) Heinz Lossen: Persönlichkeit und Charakter, Kevelaer 1955, S. 19 ff.
119) Heinz Lossen: Ebd., S. 19.

Beobachtung und Einfühlung rangieren dabei als gleichberechtigte Untersuchungsmittel.

4. Aus *Eindruck und Ausdruck* wird auf die Persönlichkeit geschlossen. Der erste Eindruck, der bereits eine Fülle von körperbaulichen, physiognomischen, pantomimischen und sprachlichen Eigenschaften offenbart, wird notiert, wobei der Versuchsleiter weiss, dass dieser erste Eindruck u. U. einer Revision bedarf. Die Ausdruckskunde und die experimentelle Ausdrucksforschung arbeiten in engem Zusammenhang mit der psychologischen Diagnostik [120].
5. Die Eruierung der *Interessen und Neigungen* der Versuchsperson, ihrer Arbeits-, Berufs- und Lebensziele und ihrer gesamten Werthaltung. Gefragt wird u. a. nach den Berufs- und Lebensidealen bei wirtschaftlicher Unabhängigkeit und völlig freier Wahl oder: „Wenn sie noch einmal ein Leben zu leben haben, was möchten Sie dann sein?"
6. In schöpferisch-kritischer Synthese wird ein Persönlichkeitsbild entworfen auf Grund aller aus der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse [121].

Wie die Praxis immer wieder bestätigt, sind für ein Berufsversagen fast nie die Leistungen, sondern meist die Charakteranlagen ausschlaggebend [122]. Die psychologische Eignungsuntersuchung kommt deshalb nicht darum herum, die Charakterveranlagung des Probanden zu prüfen und im Eignungsgutachten darüber zu berichten. Dabei gilt grundsätzlich, dass das Eignungsgutachten keine Bemerkungen aus der Intimsphäre des Prüflings enthalten soll, sondern ausschliesslich Fragen, die über das Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit und seiner Umwelt aussagen. Der Psychologe soll nur so viel fragen, als er zur Erfüllung seiner Aufgabe wissen muss. Wenn sich ihm bei der Anwendung und Auswertung projektiver Tests Zusammenhänge erschliessen, die für den Probanden unter Umständen peinlich sein müssen, so schweigt er darüber. Der Eignungsuntersucher ist kein Psychotherapeut und muss seine Grenzen kennen.

Für den Betrieb gilt, dass die Eignungsgutachten unter Verschluss aufbewahrt werden und nur der Personalchef Zugang zu ihnen hat. Ist dies nicht der Fall, so kann sich eine allgemeine Unsicherheit im Betrieb verbreiten.

Auf einen weitern Punkt sei hingewiesen: Der Arbeitgeber, der über einen neuen Angestellten ein Eignungsgutachten einholt, beruft sich vielfach auf das Gutachten des Fachmannes und fühlt sich der Verantwortung enthoben, während auf der andern Seite der Eignungspsychologe sich der Verantwortung dadurch entzieht, dass er diese dem Arbeitgeber zuschiebt, der auf Grund des Gutachtens (über die Anstellung oder Nicht-Anstellung) zu entscheiden hat. So wird die Verantwortung hin und her geschoben, und keiner will sie tragen. Diese bedenkliche Situation kann

120) S. auch Heinz Remplein: Psychologie der Persönlichkeit, München/Basel 1954, S. 606 ff.
121) S. auch Richard Meili: Ebd., S. 243 ff.
122) Gespräche über Angewandte Psychologie, Zürich 1952, S. 40.

dadurch behoben werden, dass Auftraggeber und Gutachter nach Fertigstellung des Gutachtens zusammensitzen und gemeinsam beraten. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Psychologe ist schon deshalb notwendig, weil der Psychologe den Betrieb kennen muss, für den er arbeitet, und die Betriebsverhältnisse und insbesondere genauestens den spezifischen Arbeitsplatz und seine Anforderungen, für den er Bewerber sucht. Das Gespräch zwischen dem Auftraggeber und dem Psychologen muss also stets im Fluss bleiben. Für den Psychologen ist die Aufgabe nicht gelöst, wenn er das Gutachten abschickt: dort beginnt sie erst.

Es ist wohl nicht überflüssig, in einer Zeit, da die Eignungsuntersuchungen ständig an Bedeutung gewinnen — unzählige Firmen und staatliche Institutionen sind heute dazu übergegangen, die Einstellung ihres Personals vom vorgängigen Durchlaufen einer Eignungsprüfung abhängig zu machen —, auf die Grenzen des psychologischen Experiments hinzuweisen. Nicht zu Unrecht hat sich die naturwissenschaftliche Psychologie, die sich prägend auf die heutige Test-Psychologie ausgewirkt hat, den Vorwurf gefallen lassen müssen, eine „Psychologie ohne Seele" (F. A. Lange 1828—1875) zu sein. Naturgemäss stand bei ihr zunächst das messbare, zählbare Materielle am Menschen im Vordergrund, womit er abgestempelt, etikettiert und katalogisiert wurde. Erst allmählich vermochten qualitative Analysen die Vorherrschaft des rein materiell Messbaren zu brechen.

Der Einbruch der Technik in die Psychologie (= Psycho-Technik) lässt sich nicht mehr rückgängig machen. Zweifellos haben heute verantwortliche Kreise erkannt, welche Gefahren der Psychologie von einer „Vertechnisierung" her drohen. Es ist wohl auch kein Zufall, dass der Begriff der „Psychotechnik" heute zugunsten des Terminus „Angewandte Psychologie" aufgegeben worden ist [123], der der Tatsache gerechter wird, dass es sich dabei sachlich nicht, oder nicht mehr, um eine Technisierung des Psychischen, sondern um eine Technik der Psychologie im Sinne einer Anwendung ihrer Ergebnisse auf praktische Fragen handelt, was gerade

---

123) Wir stimmen W. Keller zu, wenn er zum Begriff der „Angewandten Psychologie" (Gespräche über Angewandte Psychologie, Zürich 1952, S. 18) erklärt: „Der Ausdruck ist ein pragmatischer Begriff, unter theoretischen kritischen Gesichtspunkten kann er zu allerhand Bedenken Anlass geben. Aber wir verstehen alle, was wir darunter meinen, er ist im öffentlichen Leben ja eingebürgert: als die Anwendung der Psychologie im Hinblick auf die psychologisch adäquate Gestaltung des produktiven und gedeihlichen und glücklichen Daseins des einzelnen in der Arbeit, im Betrieb, in der Öffentlichkeit. Dabei ist das Ziel, dass sowohl die Öffentlichkeit, der Betrieb, die Arbeit zu ihrem Rechte kommen als auch die Entfaltung der Persönlichkeit nach ihrer optimalen Fähigkeit und Möglichkeit."

bei der heutigen Handhabung der Berufseignungsprüfungen leicht festzustellen ist.

Wo liegen die Grenzen des psychologischen Test-Experimentes? [124] Auf einige wenige Punkte sei hingewiesen. Es handelt sich

1. *um Bedingungen, die in den Testverfahren selber liegen.*
   a) Immer wieder erfährt der Psychologe, dass Menschen auf bestimmte Testverfahren nicht ansprechen. Wendet er nur einen einzelnen Test an, so führt das leicht zu Fehlurteilen. Erst eine Reihe von Tests, die sinnvoll zusammengesetzt ist, kann in ihren Aussagen Gültigkeitswert beanspruchen. Dabei ist die „Zusammenschau" der von den Tests gelieferten Ergebnisse eine Kunstfertigkeit, die in ihrer qualitativen Ausprägung von Psychologe zu Psychologe divergiert. Dasselbe gilt von der Umsetzung des „Gesehenen" und „Gespürten" in den adäquaten sprachlichen Ausdruck [125].
   Vorsicht ist allen jenen psychologischen Tests gegenüber am Platze, die für sich in Anspruch nehmen, den Menschen in seiner Totalität zu erfassen. Immer wieder muss vor unzulässigen Simplifizierungen der komplexen Welt- und Menschenwirklichkeit, die den Teil aus dem Ganzen herausnimmt und absolut setzt, gewarnt werden. Ein Test kann immer nur einen bestimmten begrenzten Bereich der menschlichen Persönlichkeit erfassen (z. B. die Intelligenz mit ihren Strukturschwerpunkten, die Interessenlage, die Affektivität usw.). Deshalb ist es notwendig, z. B. für eine psychologische Eignungsuntersuchung eine sogenannte „Test-Batterie", die sich aus verschiedenen Tests zusammensetzt, zu verwenden. Es ist generell der Vorteil der „Test-Batterie", dass sie uns die Möglichkeit bietet, die Tests für bestimmte Aufgaben immer wieder neu auszuwählen und zusammenzustellen und so der spezifischen Eigenart einer Prüfung Rechnung zu tragen.
   b) Nicht jeder Test ist brauchbar. Eine unkritische Anwendung von Testverfahren kann deshalb schwere Folgen haben [126]. Entscheidend für die Brauchbarkeit eines Tests ist der Grad der Wahrscheinlichkeit diagnostischer Irrtümer [127]. Die Wahrscheinlichkeit, mit der diagnostische Irrtümer auftreten, lässt sich anhand folgender Testeigenschaften beurteilen:
   — *Validität* (Gültigkeit der Testresultate): Die Validität eines Testes sagt aus, dass er tatsächlich diejenigen Eigenschaften respektive Leistungen, Verhaltensweisen erfasst, für deren Untersuchung er geschaffen ist.
   — *Reliabilität* (Zuverlässigkeit = Stabilität der Testresultate). Die *Stabilität* der Testresultate ist dann gesichert, wenn

---

124) Wir verweisen diesbezüglich auf die umfangreiche, spezifische Testliteratur.

125) Wilhelm Salber: Die Kunst der Charakterschilderung, Berlin 1955, S. 41 ff.

126) Hiezu Proff. L. Dupraz und E. Montalta (Universität Fribourg): „Der erfahrene Psychologe weiss, dass die Testverfahren nur *eines* der ihm zur Verfügung stehenden Hilfsmittel sind. Er wird es gebrauchen, wie der Arzt das Operationsmesser gebraucht: mit äusserster Um- und Vorsicht und immer im Bewusstsein der grossen Verantwortung, die jeder auf sich nimmt, der lebenswichtige Entscheide entweder selbst fällt, fällen hilft oder provoziert" (in: Josefine Kramer: Intelligenztest, Solothurn 1954, S. 9).

127) H. Hiltmann: Kompendium der psychodiagnostischen Tests, Bern 1960, Seite 17.

— ein Test bei wiederholter Anwendung an einer bestimmten Person oder Personengruppe die gleichen Resultate ergibt,
— wenn seine Resultate mit denjenigen eines Paralleltests übereinstimmen,
— wenn bei einem Test, der aus einzelnen, untereinander gleichartigen Aufgaben besteht, die Resultate der beiden Testhälften übereinstimmen.

2. *Standardisierung, Normen:*
Das Testmaterial, die Instruktionen, der Handlungsvorgang während der Untersuchung und die Auswertung der Resultate sind derart ausgearbeitet, festgelegt, standardisiert, dass verschiedene Untersucher den Test auf die gleiche Art anwenden und zu gleichen Ergebnissen gelangen können. Unter den *Normen* verstehen wir die durch systematische Untersuchung an einer grösseren Zahl von Personen festgestellten Durchschnitts- und Streuungswerte für bestimmte Leistungen (z. B. Intelligenzleistungen), die als Beurteilungsgrundlage für die Leistung der einzelnen Versuchspersonen dienen. In die Normwerte geht eine Vielfalt von Faktoren mit ein, so z. B. Lebensalter, Geschlecht, Bildungsniveau. Unterschieden werden Altersnormen, geschlechtsspezifische Normen, Normen für die verschiedenen Berufsgruppen usw. Besitzt ein Test genügend aufgeschlüsselte Normwerte, so ist die Möglichkeit diagnostischer Irrtümer damit erheblich eingeschränkt [128].
Am wichtigsten ist die Eruierung von psychologischen Normen bei quantitativen Verfahren (z. B. bei Intelligenzprüfungen, Leistungstests), eher schwierig bei projektiven Tests [129]. „Wenn man die zahlreichen vorhandenen Tests nach den eben erörterten methodischen Kriterien auf ihre *Brauchbarkeit* hin betrachtet", erklärt H. Hiltmann, „dann zeigt sich, dass es gute und schlechte, brauchbare und völlig wertlose Verfahren gibt ... Über Güte und Brauchbarkeit eines Tests kann man sich selbst leicht ein Urteil bilden, indem man die Standardisierung und die Angaben über die Validität und Reliabilität kritisch prüft" [130].

3. *Bedingungen von seiten der Prüfung*
Eine Eignungsuntersuchung dauert ungefähr vier Stunden. Die Frage drängt sich auf, ob es denn möglich ist, in dieser beschränkten Zeit die unendliche Vielfalt menschlicher Potenzen richtig und allseitig zu erfassen, zu beurteilen und zu ordnen. Darauf ist zu antworten, dass in diesem Zeitraum, der wegen Übermüdung nicht beliebig ausdehnbar ist, vieles erreicht werden kann, wenn die erfahrungsreiche Systematik des geschulten Psychologen am Werke ist. Die Untersuchung muss selbstverständlich so gestaltet werden, dass sie kurzweilig ist, nicht ermüdet und nie der Eindruck eines Examens entsteht, wozu die Haltung des Versuchsleiters wesentlich beiträgt. Wenige Prüfungen am Apparat, aber viele Beobachtungen in praktischen Testsituationen, ungezwungenes Gespräch, das auf Wesentliches geht, verraten dem Psychologen leicht charakteristische Verhaltensweisen, die von ihm auf die Gründe und die Konsequenzen hin durch Erfahrung abschätzbar und auswertbar sind. Der Zusammenhang von Arbeitsleistung und seelischer Gesamtlage — die

128) H. Hiltmann: Ebd., S. 15.
129) Harold H. Anderson und Gladys L. Anderson: Projective Techniques, New York 1952, S. 79.
130) H. Hiltmann: Ebd., S. 18.

zu erfahren ist aus dem Lebenslauf, Lebensplan, Milieuanalyse, auch durch den Rorschachtest, die Handschrift, den TAT usw. — muss immer wieder berücksichtigt werden. Der Mensch ist eine Ganzheit — und Teile wie die Arbeitsleistungen sind vom Ganzen her mitbeeinflusst.

4. *Bedingungen von seiten des Prüflings*
Es ist nicht dasselbe, ob ein Prüfling freiwillig oder gezwungenermassen zur Untersuchung kommt. Je nachdem wird seine Einstellung zur Eignungsprüfung und seine Kooperation ausfallen. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass es selbst bei solchen Prüflingen, die nur unter dem Druck von aussen kommen, dem Prüfungsleiter gelingt, sie nach einer kurzen Anlaufszeit für die Eignungsuntersuchung zu interessieren. Die meisten Tests haben ja die Eigenschaft, dass sie interessant sind und ihre Abwicklung spielerisch erfolgt. Mit wenigen Ausnahmen (z. B. Intelligenztests) verlangen sie von seiten der Untersuchungsperson keine bewusste Anstrengung. Auch soll das einleitende Gespräch dazu beitragen, die Bedenken und Voreingenommenheiten des Prüflings zu zerstreuen und eine Vertrauensbasis für die nun folgende gemeinsame Arbeit zu schaffen. Die Eigenart des Prüflings (der renitent oder gehemmt ist, schüchtern oder nervös, oder der sich sehr jovial und überlegen gibt auf dem Hintergrund einer starken inneren Selbstunsicherheit) gleich zu erkennen und ihn für die Prüfung zu interessieren und zur Mitarbeit zu bewegen, gehört zu den schweren Aufgaben, die sich zu Beginn der Prüfungsarbeit dem Psychologen stellen.

5. *Bedingungen von seiten des Prüfungsleiters*
Jeder Prüfungsleiter hat seine persönliche Art, die in seiner charakterlichen Struktur liegt. Dennoch muss er beweglich genug sein, dass er sich auf die Prüfungssituation, wie sie jeweils vorliegt, ein- und umstellen kann. Die Haltung des Prüfers hat sich dem Prüfling anzupassen. Je nachdem, ob der Versuchsleiter z. B. einen ältern oder jungen Kandidaten vor sich hat, wird er sein Verhalten einrichten, im ersteren Falle sich einer schlichten, sachlich-objektiven Haltung befleissigen, im letzteren Falle u. U. ermunternd und ermutigend wirken, wenn der junge Mensch ängstlich ist, etc.
Bei der Interpretation der Testresultate darf er sich nicht stur an die errechneten Zahlen und Prozente halten; er muss u. U. bereit sein, seiner Intuition mehr zu trauen, und gelegentlich genau das Gegenteil von dem annehmen, was die Prüfung als mess- und wägbares Resultat gezeitigt hat. Die Interpretation der Testresultate ist die schwierigste Aufgabe [131]. Nur eine lange Übung und grosse Erfahrung werden den Psychologen in die Lage setzen, treffsichere Diagnosen zu stellen. Prognosen [132] soll er mit der äussersten Vorsicht aussprechen. Die Ehrfurcht vor der menschlichen Person soll die Grundlage seiner Arbeit sein. Sie wird ihn auch davor bewahren, den Menschen, wie es heute so oft geschieht, auf ein paar wenige erkennbare Züge festzulegen und ihn in seiner Totalität zu übersehen. Treffend bemerkt Hans Kunz [133] hiezu: „Nicht die Würde des Menschen steht hier zur Diskussion, sondern allein das masslose Missverhältnis zwischen seiner

131) Heinz Lossen: Einführung in die Diagnostische Psychologie, Stuttgart 1955, Seite 165 ff.

132) Gabriel Plattner, Ebd., S. 127.

133) Hans Kunz: Über den Sinn und die Grenzen des psychologischen Erkennens, Stuttgart 1957, S. 11/12.

tatsächlichen charakterlichen Artung und jenem Ansinnen, sie auf ein paar angebliche ‚Grundzüge' — Haltungen, Triebfaktoren, Strebungen usw. — reduziert ‚erfasst' zu haben. Gewiss lassen sich solche prägnanten Züge an jeder Persönlichkeit herausheben und den testmässigen Reaktionen entnehmen, Züge, die zumal das mitmenschliche Benehmen bestimmen und ein für die Lebenspraxis in der Regel ausreichendes Urteil über die Verlässlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Ausdauer usw. des Betreffenden ermöglichen. Aber damit ist dieser eine Mensch weder in seiner singulären Individualität noch in seinem wesenhaften Menschsein wirklich erkannt, denn das bildet eine im schlichten Verstande unabschliessbare Aufgabe."

f) Die Information

„Es ist kein rechtes Leben, wenn man seinen Beruf nur um des materiellen Erfolges willen ausübt und in ihm nicht eine innere Notwendigkeit und einen über den blossen Gelderwerb hinausreichenden Sinn erkennt, die ihm innere Würde und seelisches Gewicht verleihen. Was auch immer wir tun und welches auch die Arbeit sei, die wir verrichten: wir müssen wissen, an welchem Platze wir in dem grossen Bau der Gesellschaft stehen und welchen Sinn unser Tun über das unmittelbare Ziel der Förderung der materiellen Existenz hinaus hat."
Wilh. Röpke, in: Jenseits von Angebot und Nachfrage.

Im Zuge der im Industriellen Zeitalter vollzogenen Arbeitsteilung, Mechanisierung, Technisierung und fortschreitenden Spezialisierung in Wirtschaft und Verwaltung konnte nicht ausbleiben, dass der einzelne, sei er Arbeiter, Angestellter oder Beamter, auf die Verrichtung einer streng schematisierten Arbeit, die sich in monotonem Gleichmass wiederholt, verpflichtet wurde. Die moderne Technik hat den Arbeitenden aus den grossen Zusammenhängen und dem ganzheitlichen Gefüge gelöst, in denen er sich ursprünglich befand. Als Folge stellten sich das Lebensgefühl und der Begriff der „Entfremdung" (Hegel) [134] ein und damit

134) „Mit dem Beginn der technischen Ära stellt sich bei Marx und Hegel Erscheinung und Begriff der Entfremdung ein und wird die leitende Vorstellung, nicht allein für die soziale Lage des Arbeiters und deren seelische Spiegelung, sondern für die seelische Verfassung des technisch-zivilisierten Menschen überhaupt" (Joachim Bodamer: Der Mensch ohne Ich, Freiburg/Br. 1958, S. 125). — Ferner: „Die ‚Entfremdung' — eines der Lieblingsthemen von K. Marx — beschreibt als Erlebnis eine der Voraussetzungen für das Entstehen der Psychologie als einer empirischen Wissenschaft . . . Im Zeitalter des Lautwerdens der Sorge um die Folgen der Industrialisierung und der Versuche, ihnen durch eine Neuordnung der Gesellschaft beizukommen (‚utopischer Sozialismus', H. de Saint-Simon, C. Fourier, R. Owen), ist auch die empirische Psychologie entstanden. E. H. Webers für die Entwicklung der Psychophysik grundlegende Schrift ‚Der Tastsinn und das Gemein-

verbunden von seiten der modernen Technikkritik der Ausdruck der „Entseelung der Arbeit“ [135]. Noch der Handwerker der ständischen Ordnung — die ein geschlossenes Gesellschaftssystem darstellte, wo jeder einzelne seinen festen Platz und Verantwortungsbereich hatte und sich geborgen fühlte — schuf ein Ganzes: „der Schuhmacher Schuhe, der Schneider Kleider, *ein* Mensch stellte das fertige Produkt allein her“ [136] und fand bei dieser Arbeit seine tiefe Befriedigung. Schiller kleidete dieses Gefühl in die Worte: „Das ist's ja, was den Menschen zieret, und dazu ward ihm der Verstand, dass er im inner'n Herzen spüret, was er erschafft mit seiner Hand!“ Doch: Die Geschichte des Aufstiegs der Technik ist zugleich die Geschichte des Untergangs des Handwerks [137]. Heute zwingt der moderne Arbeitsprozess den Industriearbeiter, Teile eines Teiles und Splitter vom Teil eines Teiles hervorzubringen, wobei er an seinem Arbeitsplatz keine Möglichkeit hat, die Zusammenhänge zu überblicken und *das Ganze* zu sehen.

Diese Wandlungen des Arbeitsprozesses haben naturgemäss Wandlungen des inneren Verhältnisses des Menschen zu seiner Arbeit zur Folge. Das frühere, positive, innere Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit hebt sich zwangsläufig auf. Der Mensch kann seiner Arbeit keinen Sinngehalt mehr abgewinnen. Jenes Arbeits-Ethos, nach dem die Arbeit, die um der Arbeit willen getan wird, ihren Segen in sich birgt, hat seine Geltung verloren. Die Folge ist: „die Arbeit des einzelnen ‚entleert' sich; sie wird zu einer sinnlosen äusseren Betätigung und damit zur ‚verdammten Pflicht' und zum reinen Gelderwerb. Die sinnvolle handwerkliche Berufsarbeit fiel auseinander. Der ‚Sinn' trennte sich von der äusseren Betätigung. ‚Arbeit ohne Lust ist gemein', sagt Nietzsche“ [138].

Es gilt deshalb — und das Nachfolgende sei in einem programmatischen Sinne formuliert — für jeden Arbeitenden heute wieder ein Bild vom Ganzen seiner Arbeit zu schaffen und auch von den grösseren Zusammenhängen, in denen diese Arbeit drinsteht. Das bedeutet: Jeder Arbeitende muss über alle Arbeitsvorgänge unterrichtet werden, die sich in den andern Sektoren seines Werkes vollziehen. Er soll aber auch ein Bild bekommen z. B. vom Rohstoff selber, den das Werk verarbeitet,

---

gefühl' stammt aus dem gleichen Jahre (1846) wie P. J. Proudhons Ausspruch: ‚Nach dem Elend die Entwürdigung; solcherart sind Übel, die die Maschinen den Arbeitern aufzwingen' “ (Psychologie, Hrsg. Peter F. Hofstätter, Frankfurt 1957, Seite 72).

135) Soziologie, Hrsg. René König, Frankfurt 1958, S. 123.

136) Christian Gasser: Ebd., S. 12.

137) Wolf von Engelhardt: Der Mensch in der technischen Welt, Köln 1957, Seite 29.

138) Christian Gasser: Ebd., S. 14.

von den Ländern, wo er gewonnen wird, ja von der Kultur dieser Länder. Er soll darüber hinaus unterrichtet werden über den ganzen Verteilungsprozess des fertigen Produktes, über die mit einer solchen Verteilung verbundenen wirtschaftlichen und finanziellen Vorgänge. Indem jeder, der an einem Werke schafft, ein Bild vom Ganzen bekommt, wird sein Bewusstsein geweitet, sein menschliches Interesse angeregt. Er verrichtet seine Arbeit vielleicht auch weiterhin im schmalsten Sektor, aber er erlebt sich als mit allen andern durch die Aufgabe des Werkes verbunden. Er sieht, dass seine Arbeit einen Sinn und einen Zweck erfüllt. Jeder arbeitende Mensch fühlt instinktiv: „Nur in dem Masse, in dem wir Aufgaben und Forderungen erfüllen, Sinn erfüllen und Werte verwirklichen, erfüllen und verwirklichen wir auch uns selbst" [139]. Der gute Arbeitsgeist, der solcherart geboren wird, wirkt sich glücklich auf das psychologische Klima des Betriebes aus.

Ein weiterer Aspekt ist von Wichtigkeit: Wer von seinen Mitarbeitern verlangt, dass sie mit-denken und mit-wirken — und darauf ist heute jeder Betrieb jeder Grössenordnung angewiesen —, muss sie über das Geschehen im Betrieb orientieren.

1. Allgemein: Die Information ist so weit zu pflegen, dass eine *Meinungsbildung* auf Grund des Wissens um die aktuellen Betriebsprobleme in sachlicher Weise entsteht. Damit wird der *Gerüchtebildung* im Betriebe (wir kommen auf dieses Problem später zurück), die auf einer unzureichenden Orientierung der Belegschaft beruht, entgegengearbeitet. Die bewusste Meinungsbildung im Betriebe, die auf einer sachlichen Information der Betriebsangehörigen fusst, ist ein wichtiger Faktor in der Gestaltung einer gesunden Betriebsatmosphäre [140].
2. In bezug auf den einzelnen Arbeitsplatz: Die Betriebsleitung darf nie über den Kopf der Mitarbeiter hinweg disponieren und diese vor vollendete Tatsachen stellen. Das schafft böses Blut. Jeder Betriebsangehörige hat ein Recht darauf, „zu wissen, warum dies oder jenes mit ihm geschieht" [141]. Viele Spannungen im Betriebe rühren daher, dass die Mitarbeiter über neue Massnahmen, die durchgeführt werden, nicht informiert wurden [142] und des-

---

139) Viktor E. Frankl: Das Menschenbild der Seelenheilkunde, Stuttgart 1959, Seite 58.

140) Als Beispiel sei genannt, dass Heinz Nordhoff, der Leiter der Volkswagen-Werke, vierteljährliche Betriebsversammlungen durchführt, bei denen alle Arbeiter von ihm über die Lage, Aussichten und Pläne der Geschäftsleitung so ausführlich unterrichtet werden wie der Aufsichtsrat. — Grundsätzlich gilt, dass die mündliche Information der schriftlichen überlegen ist, weil dabei menschlicher Kontakt geschaffen wird.

141) A. Mayer: Ebd., S. 11.

142) Die Zustimmung der Belegschaft zu einer neuen Betriebsmassnahme hängt wesentlich davon ab, ob die Menschen im Betriebe mit dem Problem vorher vertraut gemacht worden sind. Eine amerikanische Untersuchung zeigt, wie sich die Zustimmung oder Ablehnung gegenüber einem Problem je nach dem Grad des Bescheidwissens ändert. Ein Problem wurde zwei Gruppen vorgelegt; die eine Gruppe hatte

halb nicht auf sie vorbereitet sind. Der Arbeiter hat dann stets das Gefühl, als „Nummer" behandelt zu werden, und antwortet mit Kritik, Renitenz und Opposition. Wird er vorher begrüsst und um seine Meinung gefragt und darf er mit-beraten, so wird er sich viel leichter auf das Neue umstellen [143]. Selbstverständlich kann die Betriebsleitung nicht über alles und jedes informieren; sie muss es aber dort tun, wo die unmittelbare Arbeit des Arbeiters oder Angestellten betroffen wird. Zahllose mitmenschliche Störungen im Betriebe und irrationale Widerstände gegen „Verfügungen von oben" sind darauf zurückzuführen, dass über den Kopf der unmittelbar Betroffenen hinweg disponiert worden ist und diese dann einsehen mussten, dass sie ja „Niemand" sind. Immer und bei jeder Gelegenheit muss die Betriebsleitung dem Mitarbeiter zu verstehen geben, dass sie ihn als Persönlichkeit ernst nimmt, schätzt und ihm für seine Mit-Arbeit Anerkennung zollt. Das setzt aber auch voraus, dass sie ihn als würdig erachtet, am Ganzen wissend teilzunehmen, und dass sie ihn zur eigenen Urteilsbildung anregt.

Mit Recht sagt H. Lehmann: „Entscheidend ist natürlich auch hier, ob diese Informationen als ein notwendiges Übel betrachtet werden oder ob die Betriebsleitung ehrlich davon überzeugt ist, dass der arbeitende

---

dieses Problem sechs Monate vorher bereits erörtert. Diese Gruppe stimmte mit 72 % zu, die andere lehnte mit 83 % ab. Das zeigt, dass das mehr oder weniger Bescheidwissen über die Einzelheiten und Zusammenhänge einer bestimmten Frage bei der Beurteilung den Ausschlag geben kann. — Dirks weist in diesem Zusammenhang auf ähnliche Erfahrungen hin, die die amerikanische Armee machte, als sie Truppeneinheiten vor der Besetzung Japans über die Lebensgewohnheiten dieses Volkes unterrichten liess. Im Laufe der Unterrichtung ergab sich eine — damals unerwünschte — zunehmende Sympathie für die Japaner, obwohl der Unterricht in keiner Weise in diese Richtung zielte (Heinz Dirks: Psychologie, S. 174/75).

143) „Die psychologischen Reaktionen des Arbeiters sind jedem Verhalten gegenüber ablehnend, zu dem er von oben her, ohne geistige Beteiligung und ohne Verstehen, gezwungen wird", ist eine der Hauptlehren der Hawthorne-Untersuchung (Georges Friedmann: Ebd., S. 316). — H. Sopp trägt zu dieser Frage folgendes Beispiel bei: „In Marion im Staate Virginia bemerkte die Harward Manufacturing Corporation, welche 600 meist weibliche Arbeitnehmer für die Fabrikation von Schlafanzügen beschäftigt, dass jedesmal, wenn die Arbeit sich änderte, nur ein Drittel der Arbeitskräfte die alte Leistungshöhe hielt. Viele Kündigungen und Beschwerden der Gewerkschaft waren die Folge. Die Gewerkschaft unternahm ein Experiment: Einer Gruppe wurde die Änderung einfach nur mitgeteilt, einer andern wurde die Notwendigkeit der Änderung ausführlich klargelegt und gleichzeitig der Vorschlag gemacht, die nötigen Revisionen der Leistungsquoten und Löhne selbst auszuarbeiten. Das Ergebnis: Die Leistung der zweiten Gruppe überstieg alsbald den bisherigen Durchschnitt von 60 Einheiten je Arbeitskraft und Stunde um mehr als 20 Einheiten. Die erste Gruppe dagegen schaffte kaum 50 Einheiten. Obendrein verliessen 17 v. H. dieser Gruppe das Werk und führten Klage bei der Gewerkschaft, die neue Leistungsquote und der Lohnsatz hierfür seien ‚ungerecht', obwohl Nachprüfungen sie immer noch als grosszügig erwiesen. Als die in der ersten Gruppe verbliebenen Arbeitskräfte nach der neuen Methode geschult wurden, erreichten auch sie nach acht Tagen eine Leistung von 73 Einheiten je Arbeitskraft und Stunde" (Was der Mensch braucht, Düsseldorf 1958, S. 88).

Mensch unserer Tage ein Recht darauf hat, möglichst viel über den Betrieb, über das Zusammenspiel der Arbeitsvorgänge und über deren Erfolge zu erfahren. Wo solche Informationen als eine lästige Konzession an die neue Zeit empfunden werden, dürfte der Ton niemals richtig zu treffen sein" [144]. Genauso wichtig wie der ungehemmte „Informationsfluss" von oben nach unten [145], der die umfassende Orientierung des Personals über Betriebsangelegenheiten von Allgemeininteresse beinhaltet, ist aber auch der „Informationskanal", der von unten nach oben fliesst. Für den Betriebspraktiker ist immer wieder erschreckend, festzustellen, wie wenig die leitenden Organe eines Betriebes oft über die wirkliche Stimmung, wie sie „unten" herrscht, orientiert sind. Erst Produktionseinbussen, drohende Streiks u. ä. bringen diesen Stellen zum Bewusstsein, dass „unten" etwas nicht klappt und dass „eingegriffen"(!) werden muss. Der wesentliche Grund dafür, dass wichtige Informationen, wie z. B. „Stimmungsbilder" nicht nach oben gelangen und auf dem Instanzenwege von irgendeiner Zwischenstelle unterdrückt werden („man will sich ‚abschirmen' gegen Kritik von oben", Christian Gasser), besteht im mangelnden Vertrauensverhältnis zwischen der Betriebsspitze und den mittleren und unteren Vorgesetzten. Viele Betriebsleitungen praktizieren noch heute die unglückselige Taktik, dass sie nur angenehme Nachrichten vernehmen wollen, die „Bereinigung" aller Schwierigkeiten aber den untern Vorgesetzteninstanzen überlassen. Diese werden dadurch mit einer Verantwortung beladen, die sie gar nicht tragen können, da oft die Verhaltensweisen der obern Leitung an der „Betriebs-Misere" schuld sind und eine Korrektur auch nur von dorther erfolgen kann. Viele Vorarbeiter, Meister, Bürochefs glauben, dass sie den ihnen vorgesetzten Stellen die wirkliche Lage an den Arbeitsplätzen nicht schildern dürfen, weil damit für sie persönlich ein Prestigeverlust verbunden sein könnte („wie kann in Ihrer Abteilung so etwas nur passieren!") und ihnen die Fähigkeit als Vorgesetzter abgesprochen würde. Deshalb unterschlagen sie wichtige Mitteilungen, die die Betriebsleitung für ihre Dispositionen unbedingt nötig hätte. Gerade die unangenehmen Nachrichten sind für eine verantwortungsbewusste Leitung die wertvollen [146].

144) H. Lehmann: Ebd., S. 17.

145) Wir verwenden diese Bezeichnungen ausschliesslich im organisationstechnischen Sinne und verbinden damit keinerlei Wertungen.

146) „Das ist auch der Grund, warum die Spitzenleute in grösseren Betrieben — die Spitzenleute, bis zu denen nur die mehrfach und zuverlässig gefilterte ‚Wahrheit' dringt — in einer überaus gefährlichen Isolierung leben; sie haben meist keine Ahnung von dem, was in den Werkstätten und Büros wirklich vorgeht, welche ‚Stimmung' dort herrscht oder gar welches die so wichtigen ‚attitudes', ‚sentiments', ‚beliefs' der Arbeiter und Angestellten sind und wie sich diese verändern" (Chr. Gasser: Ebd., S. 45).

In der sich ständig entwickelnden Komplexität des modernen industriellen Lebens kommt der Kommunikation [147] eine wachsende Bedeutung zu. Die Betriebe werden immer grösser; sie weiten sich auch in der räumlichen Ausdehnung unaufhaltsam aus. Mit dieser Entwicklung nicht standgehalten hat die Organisation des informellen Meinungsaustausches. Die Geschäftsleitung weiss — wie wir dargestellt haben — oftmals nicht mehr, was in den Köpfen und Herzen ihrer Betriebsmitglieder vor sich geht. Umgekehrt fühlt sich die Belegschaft als abgespalten von jenen Stellen im Betriebe, wo die Entscheidungen getroffen werden. Hier — an der obersten Stelle — herrscht sehr oft die Meinung vor, dass die Angestellten primär an den gleichen Dingen interessiert seien wie die Geschäftsleitung, d. h. am Gewinn, grösseren Umsatz, niedrigeren Preisen, „Efficiency", freier Marktwirtschaft usw. In Wirklichkeit aber sieht die Angestelltenschaft die Dinge nicht unbedingt so, wie sie die Geschäftsleitung sieht. Die Angelegenheiten, die für die Geschäftsleitung wichtig sind, sind — wie wir festgestellt haben — nicht unbedingt wichtig für die Angestellten. Denkt die Geschäftsleitung an die Bilanz, so denkt die Belegschaft an das Brot [148]. Nimmt sich die Geschäftsleitung aber die Mühe, mit den Angestellten ins Gespräch zu kommen und zu ergründen, was *sie* interessiert und welche Probleme *sie* im Banne halten, dann wird sie die überraschende Erfahrung machen, dass die Belegschaft plötzlich an den Fragen, die die Geschäftsleitung beschäftigen und bedrücken, Anteil zu nehmen beginnt. Für die Betriebsmoral und die Gestaltung der menschlichen Beziehungen ist von ausschlaggebender Wichtigkeit, dass die beiden „Machtblocks" im Betriebe nicht abgespalten und grollend nebeneinander leben und sich gegenseitig, wenn auch „kalt", bekriegen, sondern dass sie ins *Gespräch* kommen, um dann zu erfahren, dass die gegenseitigen Standpunkte gar nicht so sehr auseinanderklaffen und gute Verständigungsmöglichkeiten bestehen. — Bevor wir die Mittel der Information erwähnen, sei noch ein grundsätzlicher Gedanke geäussert. Mit dem gleichen Recht wie die Firma um die Gunst der Kunden wirbt, darf sie auch — ja soll sie auch — um die Gunst des Mitarbeiters werben. Wie die Firma bei der Werbung für ihre Produkte die verschiedenartigsten Werbemittel einsetzt, um den Kunden anzusprechen (wie Inserate, Prospekte, Plakate, Diapositive, Kurzfilme, Vorführungen usw.), soll sie auch in der innerbetrieblichen Werbung [149] die

147) Unter Kommunikation verstehen wir den Austausch von Meinungen, auch die Beförderung von Meinungen innerhalb der verschiedenen betrieblichen Informationskanäle (Human Relations in Business, *Keith Davis,* New York 1957, S. 98).

148) Etwas zugespitzt formuliert! („Brot" im *umfassenden* Sinne des Wortes gemeint.)

149) Über die Abgrenzung dieses Begriffes zur Wirtschaftswerbung zitieren wir

verschiedensten Mittel verwenden, um den Mitarbeiter zu erreichen und zu informieren. Das gilt besonders für Grossunternehmen mit Tausenden von Arbeitskräften. Wie träge wichtige Informationen von oben nach unten oftmals durchfliessen, zeigt das nachfolgende Beispiel:

> „Ein Betrieb erhöht die Leistungen seiner Pensionskasse beträchtlich. Die Änderungen werden bekanntgemacht durch Anschlag, in der Hauszeitung und sogar durch ein persönliches Rundschreiben an alle Betriebsangehörigen. In einer Umfrage durch geschulte Befrager eines Fachinstitutes antworten die Betriebsangehörigen auf die Frage: ‚Haben Sie irgend etwas davon gehört, dass die Alters- und Hinterbliebenenversicherung hier im Betrieb in letzter Zeit verbessert worden ist?' wie folgt: 63 % Ja, 37 % Nein" [150].

Nur durch den Einsatz der verschiedensten innerbetrieblichen Werbeträger und durch die *Wiederholung* wichtiger Informationen hat die Leitung eine gewisse Garantie, dass Mitteilungen den hintersten Mann im Betrieb erreichen.

Die *Mittel der Information,* die der innerbetrieblichen Werbung und damit der Aktivierung der eigenen Kräfte dienen, sind die folgenden:

1. *Mündliche Information*
   a) Ausspracheabende mit der obersten Geschäftsleitung und allgemeine Aussprachen mit Führungskräften.
   b) Betriebsversammlung.
   c) Arbeitsbesprechung, Konferenz, Mitarbeiteraussprachen.
   d) Vorträge.
2. *Schriftliche Information*
   a) Anschlag am schwarzen Brett.
   b) Handzettel in der Lohntüte.
   c) Briefe an die Belegschaft.
   d) Einführungsschriften und Handbücher.
   e) Werkzeitung und Werkzeitschrift.
   f) Der Geschäftsbericht.
   g) Anzeigen in der örtlichen Zeitung.
3. *Visuell-akustisch*
   a) Das innerbetriebliche Plakat (z. B. im Dienste der Unfallverhütung).
   b) Schaukästen.
   c) Werkfilme.
   d) Lautsprecher-Übertragungen.

H. F. J. Kropff (Angewandte Psychologie und Soziologie, in: Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960, S. 81): „Wirtschaftswerbung wendet sich an die Masse. Ihr Ziel ist immer materieller Art: eine Erhöhung des Umsatzes und des Nutzens. Die Werbung im Betrieb bemüht sich ohne sichtbaren klingenden Lohn, durch Entwicklung der schöpferischen Kräfte und Persönlichkeitswerte die Leistung des einzelnen zum gemeinsamen Wohle zu steigern und das Zusammengehörigkeitsgefühl einer Belegschaft mit der Unternehmungsführung zu stärken."

150) Christian Gasser: Ebd., S. 56.

Mit diesen Mitteln sollen folgende Informationen an die Mitarbeiter gegeben werden:

a) Wichtige Beschlüsse des Verwaltungsrates und der leitenden Geschäftsorgane (soweit sie für die Belegschaft von Allgemein-Interesse sind).
b) Geplante organisatorische Massnahmen, neue Anordnungen und deren Begründung.
c) Aufstiegsmöglichkeiten (freie Stellen).
d) Neue Produkte und deren Geschichte.
e) Neue Sozialmassnahmen.
f) Aus- und Weiterbildung (Kurse).
g) Lohn- und Gehaltsgrundlagen.
h) Geschäfts- und Sozialberichte in gemeinverständlicher Form.
i) Betriebsordnung und Beschwerdemöglichkeiten.
k) Sicherheit am Arbeitsplatz.
l) Familienereignisse, Jubiläen, Ehrungen.
m) Hinweise für Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten.
n) „Interessantes aus den einzelnen Abteilungen" und Übersicht über das Zusammenwirken der einzelnen Abteilungen.
o) Aus der Geschichte der Unternehmung.

In grösseren Betrieben in den USA wird das Betriebsklima mittels sogenannter Meinungsumfragen bei den Angestellten periodisch kontrolliert [151]. Diese Umfragen bilden eine Kontrollmassnahme, um das gute Funktionieren der Informationskanäle zu überprüfen. Wenn die Betriebe eine gewisse Ausdehnung erreichen, besteht immer die Gefahr, dass der Informationsfluss träge wird und die Leitung wichtige Informationen nicht mehr erhält. Die Meinungsumfragen sollen die Geschäftsleitung periodisch über die Stimmung in der Belegschaft aufklären. Das kann die leitenden Männer natürlich nicht der Verpflichtung entheben, möglichst oft selbst in den Betrieb zu gehen und mit Leuten aller sozialen Rangstufen zu reden, um selber zu erfahren, was für ein Geist im Betriebe herrscht.

Die ersten Meinungsumfragen bei den Angestellten in den USA gehen auf das Jahr 1920 zurück. Heute werden jedes Jahr solche Untersuchungen in Hunderten von Gesellschaften mit Tausenden von Angestellten durchgeführt [152]. Ein Grund für die rasche Zunahme von Meinungsuntersuchungen in der Industrie exemplifiziert der nachstehende Vorfall:

---

151) Die in den USA weitestverbreitete Angestelltenumfrage über das Betriebsklima ist der sogenannte „SRA Employee Inventory" der Science Research Associates, Chicago. Er wird ausdrücklich als „upward communication tool" bezeichnet. Hunderttausende von Arbeitern und Angestellten haben sich an diesem Test beteiligt. Wir geben in der Anlage die Instruktion und den vollständigen Satz der Fragen dieses Meinungsumfrage-Systems wieder, um eine konkrete Orientierung zu gewährleisten.

152) Uses of the SRA Employee Inventory Results, Chicago o. J.

„Kürzlich fragte ich einen unserer Arbeiter: ‚John, wie ist das Essen in der Betriebskantine?'
‚Das Essen ist gut', antwortete er, ‚aber der Preis, den sie dafür heischen, ist unerhört.'
‚Zahlt ihr in der Kantine nicht weniger, als ihr auswärts ausgeben müsstet?' fragte ich weiter.
‚Das ist schon möglich', gab er zögernd zu. ‚Aber da die Gesellschaft in der Lage ist, in grossen Mengen einzukaufen, bekommt sie alles billig. Sie muss ein gutes Geschäft machen mit dem Essen, das sie uns serviert!'
Am selben Tage sagte mir später der Präsident der Gesellschaft: ‚Unsere Arbeiter wissen, dass wir aufrichtiges Interesse an ihnen nehmen! Nehmen Sie zum Beispiel unsere Kantine. Wir unterhalten diese einzig, um ihnen damit einen Dienst zu erweisen. Wir verlieren damit rund fünfzigtausend Dollars im Jahr' " [153].

Einzig eine rückhaltlose Aufklärung über die wirkliche Sachlage kann hier die Empfindlichkeit der Arbeiter dämpfen. Das setzt aber voraus, dass die Geschäftsleitung weiss, warum die Arbeiter unzufrieden sind. Erst dann kann sie dieser Unzufriedenheit begegnen. Diesem Zwecke dienen die innerbetrieblichen Meinungsumfragen.

Die verbreitetste Befragungsform ist in den USA der bis in die letzten Einzelheiten standardisierte *Fragebogen* [154] mit sogenannten „geschlossenen Fragen", die den Befragten — im Interesse einer rationellen Auswertung der Ergebnisse — auf eine beschränkte Zahl von Antwortmöglichkeiten festlegen (im Gegensatz zu den sogenannten „offenen Fragen", bei denen die Antwortmöglichkeiten nicht vorgegeben sind). Diese auf Grund von Probebefragungen (und deren Interpretation) sorgfältig abgefassten Fragen, die bestimmte Bereiche der Arbeitssituation anpeilen, werden vom Angestellten anonym beantwortet, so dass er sich bei der Fragenbeantwortung der grössten Freimütigkeit befleissigen kann und die Sicherheit hat, keinerlei Repressalien ausgesetzt zu sein. Die Resultate der Meinungsumfragen werden nach quantitativen Methoden ausgewertet und in statistisch-tabellarischer Form der Betriebsleitung unterbreitet.

---

153) H. W. Hepner: Psychology, applied to Life and Work, New York 1957, Seite 449.

154) Für europäische Verhältnisse eignet sich für diese Umfragen zweifellos die Form des persönlichen Interviews besser. „Allgemein bezeichnet man als Interview alle Vorgehensweisen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei denen man die Untersuchungspersonen durch gezielte Fragen zu Antworten veranlassen will." (*Soziologie,* Hrsg. René König, Frankfurt 1958, S. 193.) Diese Befragungen werden sich in Grossbetrieben u. U. auf einen Repräsentativausschnitt beschränken müssen, d. h. ein bestimmter nach mathematisch-statistischen Gesichtspunkten ausgewählter Teil der Beschäftigten wird befragt. Die Befragung erlaubt dann eine Quantifizierung der Ergebnisse.

Folgende Einwände werden gegen diese Methode vorgebracht [155]:

1. Ihr Unpersönliches. Der Angestellte, der einen Fragebogen ausfüllt, den er nicht signiert, wird nicht diejenige Befriedigung verspüren, die er durch die persönliche Begegnung empfängt.
2. In zu vielen Fällen werden die Befragungen durchgeführt und die Resultate verarbeitet, ohne dass der Angestellte je hört oder sieht, dass seine Kritik oder seine Empfehlungen befolgt worden wären. Er muss also einsehen, dass er in den Wind geredet hat.
3. Die Resultate werden der Geschäftsleitung und den Angestellten meist in statistischer Form unterbreitet. Die Ansichten der Majorität werden dabei sorgfältiger studiert als die Meinungsäusserungen der Minorität, die meist unberücksichtigt bleiben.
4. Fragebogen-Aktionen geben in etwas allgemeiner Form Auskunft darüber, ob die Betriebsmoral „gut" oder „schlecht" ist, aber sie sprechen sich nicht darüber aus, welche Probleme den *einzelnen* Betriebsangehörigen persönlich beschäftigen.
5. Die Resultate der Meinungsforschung hängen entscheidend davon ab, *wie* die Fragen formuliert worden sind. „Neben der zweckmässigen Formulierung der Fragen ist ihre Reihenfolge von grosser Wichtigkeit. Der Befragte reagiert nämlich nicht nur auf die isolierte Einzelfrage; vielmehr wird die Antwort jeweils vom vorangegangenen Teil des Interviews beeinflusst. Darum hat man als Prinzip für den Aufbau von Fragebögen die psychologische statt der logisch richtigen *Fragefolge* postuliert" [156].
6. Das Zeitintervall, das zwischen der Erhebung und der Fertigstellung der schriftlichen Rapporte liegt (ca. 1—2 Monate), kann dazu beitragen, die Umfrage vergessen zu lassen, so dass ihren Resultaten im Moment der Veröffentlichung nicht mehr das Interesse entgegengebracht wird, wie zu Beginn.
7. Die Umfragen drücken nicht die Gegenseitigkeit in den Werkinteressen zwischen Leitung und Belegschaft aus. Statt dessen versetzen sie die Leitung in die Defensive. Es liegt in der Natur dieser Umfragen, anzunehmen, dass die Geschäftsleitung jede unerwünschte Bedingung beseitigen kann. In Wirklichkeit aber müssen *beide,* die Leitung *und* die Arbeitnehmerschaft, ihren Beitrag zum Gelingen des gemeinsamen Werkes leisten. Die Arbeitsmoral und die Loyalität sind dann am höchsten im Betriebe, wenn sich die Leitung und die Angestellten im Geiste der harmonischen Zusammenarbeit für das gemeinsame Werk finden. Diesem Ziel soll die innerbetriebliche Information dienen. Sie will damit einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung einer harmonischen Betriebsatmosphäre leisten.

155) Keith Davis: Ebd., S. 444 ff.
156) *Soziologie,* Hrsg. René König, S. 195.

g) Das Vorschlagwesen

Das Unpersönliche im Betriebe
muss überwunden werden.
H. Freddenhagen

Wir verstehen unter dem Vorschlagwesen „ganz allgemein innerhalb des Betriebes die Einrichtung, die den Arbeitnehmern die Möglichkeit gibt, über ihre vertraglichen Pflichten und Aufgaben hinaus, freiwillige Anregungen, wie etwas besser, billiger und sicherer gemacht werden könnte, der Unternehmungsleitung direkt, d. h. unter Umgehung des Dienstweges zur Kenntnis zu bringen und auszuwerten“ [157]. Diese Vorschläge werden nach dem Grad ihres ideellen und materiellen Nutzens entlohnt [158]. Das Vorschlagwesen bezweckt die Mobilisierung der Ideenreserven im Betriebe. Es handelt sich dabei grundsätzlich um die Erfassung und Auswertung der Ideen der vielen einzelnen, um sie für den Betrieb und letztlich für die Volkswirtschaft nutzbar zu machen [159].

Durch das Vorschlagsystem werden die Arbeitnehmer dazu angeregt, mit-zuarbeiten, mit-zudenken und mit-zuverantworten, sie werden — im Zeitalter der mechanisierten Produktion — zur persönlichen, selbstschöpferischen Tätigkeit aufgerufen. Das Vorschlagsystem geht vom Gedanken aus, dass der Mitarbeiter seine Arbeit nicht rein mechanisch erledigen, sondern ihr eine persönliche Seite abgewinnen soll, indem er über die Zusammenhänge des Arbeitsprozesses nachdenkt und seine gewonnenen Erfahrungen in Form von Verbesserungsvorschlägen auswertet [160]. Das steigert seine Arbeitsfreude, sein Selbstbewusstsein und seine Betriebsverbundenheit. Der Mensch will eigene Gedanken ent-

157) Hans Weber: Die Gestaltung eines erfolgreichen Vorschlagwesens, Industrielle Organisation 1955, Band 1, S. 5 ff.

158) In den USA wird der Wert der Ersparnisse durch Verbesserungsvorschläge auf jährlich 1 Milliarde Dollar geschätzt (R. H. Krauss: Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, München 1956, S. 42).

159) R. H. Krauss: Ebd., S. 39.

160) Dem Verfasser ist beim Besuch amerikanischer Fabriken aufgefallen, dass in Büro- und Fabrikräumen Tafeln mit der Aufschrift *„Think!“* angebracht sind. Diskussionen mit amerikanischen Betriebspsychologen haben die übereinstimmende Auffassung ergeben, dass ein blosser plakatierter Aufruf an die Belegschaft „zu denken“, nichts fruchtet. Eine Geschäftsleitung, die die Angestellten zum Denken bringen will, muss — neben der Institution des Vorschlagwesens — konkrete Probleme nennen, die innerhalb des Erfahrungsbereichs des Angestellten liegen. Sie kann sie durch *innerbetriebliche Wettbewerbe* anspornen, sich zu Fragen von gemeinsamem Interesse zu äussern. Eine Bank hat das Thema: „Was kann der Angestellte zur Werbung neuer Kunden beitragen?“ als Preisfrage gestellt. Die besten Arbeiten wurden ausgezeichnet, vervielfältigt und allen Angestellten überreicht.

wickeln und realisieren können. Mit Recht weist H. Weber darauf hin, dass das Vorschlagwesen nicht aus sich allein heraus entstanden ist, sondern in jenes Gebiet der Betriebsführung gehört, das etwa mit dem Begriff „Vermenschlichung der industriellen Arbeit" gekennzeichnet wird. Trotz der Lockung durch die Geldpreise sind die ausschlaggebenden Faktoren des betrieblichen Vorschlagsystems psychologischer Natur [161].

Das Vorschlagwesen ist ein vorzügliches Mittel der sozialen Betriebsgestaltung [162]. Diese hat ihren Schwerpunkt im immateriellen Bereich. Bezogen auf das Vorschlagwesen bedeutet das, dass nicht die Art der Ideen und der Grad ihrer Nützlichkeit ausschlaggebend sind. Wichtiger ist die Tatsache, dass überhaupt Ideen vorhanden sind, vom einzelnen vorgebracht, von der Leitung aufgeriffen, und dass sie als solche beachtet werden. Bedeutender als der materielle Erfolg ist also unter dem Aspekt der sozialen Betriebsgestaltung die psychologische Wirkung, auch wenn diese nicht ohne weiteres gemessen werden kann. Dabei muss der Begriff der Idee im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung gewissermassen entmaterialisiert werden. Allein schon ihr Vorhandensein ist bedeutungsvoll, nicht ihr Gehalt und nicht ihre praktische Auswirkung [163, 164].

---

161) Hans Weber: Ebd., S. 7.

162) Bei der Bestimmung des Begriffes der sozialen Betriebsgestaltung legt Krauss (Ebd., S. 28) vorerst Wert darauf, sich mit dem Begriffsinhalt des Wortes „sozial" auseinanderzusetzen. Er zitiert in diesem Zusammenhang Geck, der schreibt: „Das seit nicht viel mehr als zweihundert Jahren geläufige Wort ‚sozial' bedeutete ursprünglich wie das Wort ‚gesellt' ganz einfach ‚zusammen sein', ‚zusammen leben'. In dem Masse wie das Zusammenleben der Menschen substantiviert wurde im Worte ‚Gesellschaft', fand das Wort ‚sozial' die Bedeutung ‚auf die Gesellschaft bezogen'; es betraf eine Angelegenheit, die eine Mehrheit von Menschen anging. Dieser Begriff mit der Bezeichnung eines objektiven Tatbestandes rein seinsmässiger Art wurde ethisiert, d. h. man trug ein sittliches Werten in den Begriff herein; hierdurch erfolgte eine Wandlung des früheren Sinnes, derzufolge der Begriff ‚sozial' nunmehr die subjektive Beachtung einer Mehrheit von Menschen und schliesslich gar auch nur eines einzelnen Menschen als Pflicht umschloss. ‚Sozial' bedeutet nunmehr auch eine Rücksichtnahme auf das Vorhandensein oder Wohlergehen anderer Menschen mit eigener Lebenssphäre, eigenem Wollen usw., und zwar einmal Rücksichtnahme im Verhalten auf irgendeine Menschenmehrheit, deren Dasein, Anschauungen, Wollen, Wohlsein usw., sodann schliesslich auch Rücksichtnahme im Verhalten gegenüber irgendeinem andern Einzelmenschen" (Geck: Soziale Betriebsführung, zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik, Reihe A/IV, Essen 1953, S. 17). „Überträgt man diese grundsätzliche Betrachtung auf den Betrieb", erklärt Krauss, „so kann man sagen, soziale Betriebsgestaltung bedeutet auf eine ganz knappe Formel gebracht, Rücksichtnahme auf den Menschen als Mitmenschen" (Ebd., S. 28). Krauss setzt den Begriff der sozialen Betriebsgestaltung gleich mit dem Ausdruck „humane Betriebsgestaltung".

163) R. H. Krauss: Ebd., S. 44.

164) Dass bei dieser Einstellung auch die praktischen Betriebsanliegen gewinnen, beweist die Tatsache, dass das Verhältnis der eingereichten zu den angenommenen

Idealerweise sollte ein Vorschlagsystem im Betriebe gar nicht nötig sein. Die Leitung und die Arbeiter sollten so eng zusammenarbeiten, dass jeder Teil in bezug auf die Arbeit, die in Ausführung steht, laufend Verbesserungsvorschläge vorbringt und diese von beiden Seiten unvoreingenommen geprüft werden. Leider sind diese idealen Zustände in der Praxis selten anzutreffen. Oft sind es persönliche Animositäten, gegenseitige Rivalitäten, „Menschlich-Allzumenschliches", die gute Vorschläge nicht zur Wirksamkeit kommen lassen.

Um die Arbeiter und Angestellten für das Vorschlagsystem zu gewinnen, genügt es nicht, ein Plakat mit der Aufschrift „Vorschläge willkommen!" anzubringen. Durch eine umfassende *Aufklärungskampagne,* die alle innerbetrieblichen Werbemittel in ihren Dienst stellt, muss das Vorschlagsystem systematisch in den Betrieb eingeführt werden. Hat es sich einmal eingespielt, so bildet es ein wichtiges Kontaktelement im Betriebsgeschehen.

Vielfach steht der Meister dem Vorschlagsystem skeptisch gegenüber; denn er hätte ja selbst auf die Ideen kommen können und fühlt sich durch die Initiative des Arbeiters desavouiert [165]. Das ist auch der Grund, warum im Vorschlagsystem der Dienstweg grundsätzlich ausgeschaltet wird: um dem Arbeiter die Garantie zu geben, dass sein Vorschlag unverändert „oben" ankommt. Doch gehen die Hemmungen und Widerstände gegen das Vorschlagsystem nicht allein vom Meister aus.

Wir führen nachstehend die Faktoren an, die hemmend auf das Funktionieren des Vorschlagwesens einwirken, und zwar sowohl aus der Sicht des Arbeiters, als auch aus der des Meisters und der Geschäftsleitung [166].

1. Hemmungen und Widerstände, die von seiten des Arbeiters ausgehen:
   a) Die spezifisch menschlichen Hemmungen und Widerstände:
      aa) Die menschliche Trägheit.
      bb) Die Betriebsblindheit.
      cc) Das Minderwertigkeitsgefühl.
      dd) Die habituelle Beharrung.

Vorschlägen günstig ist, d. h. im Durchschnitt bei ca. 45—50 % liegt, wobei die Prozentzahlen in den einzelnen Betrieben natürlich divergieren (Krauss: Ebd., S. 238).

165) Zur Illustration ein Beispiel aus der Praxis: „Ein Facharbeiter, der mehrere Jahre bei einer Firma war, gab seinem neuernannten Werkführer eine gute Anregung und sagte dabei: ‚Ich denke, so würde die Sache besser gehen.' ‚Sie *denken*', fuhr ihn der Werkführer an, ‚Sie sind nicht angestellt zum Denken, sondern um das zu tun, was man Ihnen aufträgt. *Ich* denke für diese Abteilung. Gehen Sie an Ihre Arbeit und warten Sie, bis Sie gefragt werden' " (W. Peter: Das Vorschlagswesen, Bern 1946, S. 10).

166) R. H. Krauss: Ebd., S. 66.

167) Hans Weber: Ebd., S. 12.

b) Hemmungen und Widerstände, die auf die Tätigkeit des Arbeiters in einer Gruppe zurückzuführen sind:
   aa) Der Gruppengeist.
   bb) Das Solidaritätsbewusstsein.
c) Hemmungen und Widerstände, die dem Verhältnis des Arbeiters zur Leitung entspringen:
   aa) Das politische Ressentiment.
   bb) Das arbeitsethische Ressentiment.

2. Hemmungen und Widerstände, die vom Meister ausgehen:
   a) Die spezifisch menschlichen Hemmungen und Widerstände:
      aa) Die menschliche Trägheit.
      bb) Die Betriebsblindheit oder die Gewohnheit.
      cc) Die habituelle Beharrung.
   b) Der befürchtete Prestigeverlust nach oben.
   c) Der befürchtete Autoritätsverlust nach unten.

3. Hemmungen und Widerstände, die von der Leitung ausgehen:
   a) Die spezifisch menschlichen Hemmungen und Widerstände:
      aa) Die menschliche Trägheit.
      bb) Die Gewohnheit.
      cc) Das verletzte Autoritätsgefühl.
   b) Die Überschätzung des Spezialistentums.
   c) Die Unterschätzung der breiten Masse.

Wer soll die Vorschläge, die eingereicht werden, begutachten? [167] Bei der Georg Fischer AG, Schaffhausen, die monatlich 70—80 Vorschläge zu prüfen hat, ist die Durchführung des Vorschlagwesens zwei Stellen übertragen:

1. den Vorschlagskommissionen, die in jedem Betrieb und Verwaltungssektor gebildet werden,
2. der zentralen Vorschlagstelle, die der Personalabteilung unterstellt ist.

Die *Vorschlagskommissionen* (4—6 Mitglieder) werden aus den Betriebsassistenten, Konstrukteuren, Technikern und Meistern von der Betriebsleitung ernannt (2—4 Mitglieder), während 1—2 Mitglieder von der Arbeiter- resp. Angestelltenkommission aus ihren eigenen Reihen gestellt werden, um ein gewisses Gleichgewicht zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen herzustellen. Die Kommission wird normalerweise vom Betriebsleiter präsidiert. Ihre Zusammensetzung wird den Betriebsangehörigen durch Anschlag bekanntgegeben. Die Vorschlagskommission hat die Aufgabe, auf Grund eingeholter Gutachten zu entscheiden, ob die eingereichten Vorschläge angenommen, abgelehnt oder zurückgestellt werden sollen und welche Prämien im einzelnen Falle zu entrichten sind. Die *zentrale Vorschlagstelle* trägt die Verantwortung für das gute Funktionieren des Vorschlagsystems. Sie ist die Koordinationsstelle der Prüfungs- und Ausführungsinstanzen. Sie besorgt sämtliche

administrative Arbeiten, die sich aus dem Vorschlagwesen ergeben und sorgt u. a. dafür, dass alle eingereichten Vorschläge sofort nach Eingang bestätigt und innert Monatsfrist geprüft und beantwortet werden. Auch ist sie dafür verantwortlich, dass durch eine dauernde und systematische innerbetriebliche Werbung und Propaganda das Vorschlagwesen im Betriebsbewusstsein wachbleibt und nicht in Vergessenheit gerät. Zu ihrem Aufgabenbereich gehört auch, als *Beratungsstelle* zu fungieren, an die sich die Arbeiter und Angestellten, die Vorschläge einreichen wollen, wenden können, wenn Fragen auftauchen. Grundsätzlich gilt, dass das Vorschlagwesen so einfach wie möglich aufgezogen und für alle Arbeiter und Angestellten verständlich sein muss (z. B. „Vorschlag-Briefkasten" an gut sichtbarer Stelle beim Eingang, keine speziellen Vorschlagsformulare, irgendein Stück Papier kann für den Vorschlag verwendet werden, kein Formalkram).

Besondere Sorgfalt erheischen stets diejenigen Fälle, bei denen ein Vorschlag abgelehnt werden muss. Wer einen Vorschlag einreicht, ist zumeist von seiner Idee überzeugt und glaubt oftmals, das „Ei des Columbus" gefunden zu haben. Wird sein Vorschlag nicht angenommen, so ist er enttäuscht. Es kommt alsdann sehr darauf an, in welcher Form die Absage erfolgt. Jede Absage muss stichhaltig und einleuchtend begründet werden. Wenn immer möglich, sollte ein Mitglied der Vorschlagskommission die Ablehnung *persönlich* mit dem Arbeiter oder Angestellten besprechen und ihm verständlich machen, warum der Vorschlag nicht akzeptiert werden konnte. (Wenige Dinge bringen ein Vorschlagwesen so bald zum Scheitern, wie wenn *der Mensch,* der die Vorschläge unterbreitet, ausser acht gelassen wird. Immer wieder wird, besonders beim technischen Personal, vergessen, dass der Mensch kein Abstraktum ist, sondern ein lebendiges Wesen, das vorwiegend irrational reagiert, und dass auf seine Empfindlichkeiten Rücksicht genommen werden muss.) Auch ist im Falle der Ablehnung sehr darauf zu achten, dass der Wille zur Mitarbeit erhalten bleibt. Dem Einreicher muss die Anerkennung für seine Arbeit ausgesprochen werden; gleichzeitig muss man ihm sagen, dass der Betrieb auch weiterhin auf seine Mitarbeit und Initiative zählt. Als Aufmunterung und Trostpreis kann ihm z. B. eine Buchprämie zugesprochen werden. — Werden Vorschläge angenommen [168], so sollen sie nicht einfach mit Geld abgelohnt werden; weit wichtiger ist für den Einreicher, zu sehen, dass seine Vorschläge auch realisiert werden. Die

168) Hilf (Ebd., S. 258) nennt als Merkmale für einen brauchbaren Verbesserungsvorschlag, dass er eine Idee ist, welche 1. eine Verbesserung bedeutet, 2. sich unmittelbar mit den jetzigen Mitteln des Betriebes verwirklichen lässt, 3. von keiner Seite bisher erkannt oder vorgeschlagen wurde, 4. in ihrem Nutzen die aufzuwendenden Kosten übersteigt.

Befriedigung, die daraus resultiert, übersteigt meist bei weitem die Genugtuung, die aus der geldlichen Zuweisung erwächst.

Das Vorschlagwesen steht im Verhältnis der Wechselwirkung zum Betriebsklima. Es beeinflusst, wenn es gut spielt, das Klima im günstigen Sinne; zugleich aber ist es auch ein Spiegel des Betriebsklimas. Werden fleissig Vorschläge eingebracht, dann ist das ein Zeichen des guten Einvernehmens zwischen der Leitung und der Belegschaft. Nichts fördert das Vorschlagwesen mehr als eine gute menschliche Atmosphäre im Betriebe. Stagniert der Zustrom von Vorschlägen plötzlich, dann zeigt das, dass in der Haltung der Arbeiter- und Angestelltenschaft der Leitung gegenüber Reserven angebracht werden, deren Ursachen zu ergründen sind. Oftmals sind es im Betriebe zirkulierende *Gerüchte* (z. B. über bevorstehende Arbeiterentlassungen), die dämpfend auf die Arbeitsfreude einwirken [169] und die Geschäftsleitung aufhorchen lassen müssen. „Gerüchte sind oft das Symptom einer besondern Angstsituation" [170]. Vielfach verbreiten sich diese Gerüchte mit Windeseile bis in die hintersten Ecken des Betriebes: Die Geschäftsleitung aber weiss nichts davon! Das sind gefährliche Situationen, die sich schwerwiegend auf das Verhältnis zwischen der Leitung und der Belegschaft und auf die Produktivität auswirken können. Erfolgt von seiten der Direktion kein Dementi (und die Geschäftsleitung kann nichts dementieren, von dem sie nichts weiss), so wird im Betriebe angenommen, dass die zirkulierenden Nachrichten (z. B. über bevorstehende Kurzarbeit) richtig sind; die Folgen sind z. B. ein Emporschnellen der Krankheitszahlen oder ein rapider Stimmungsabfall mit allen damit verbundenen Konsequenzen (Unlustgefühle, Reizbarkeiten, retardierende Arbeit etc.) [171]. Gelangen Ge-

---

169) Dass im Betriebe kursierende Gerüchte lähmend, demoralisierend und geschäftsbehindernd wirken, wurde von der „Sylvania Electric Products Company" in Pennsylvania, einem Grossunternehmen mit vielen tausend Arbeitskräften, erstmals erkannt. Das Unternehmen schuf, um den „Gerüchtewellen" zu begegnen, eine Art Unfallstation gegen Gerüchte. Die Betriebsangehörigen wurden aufgefordert, Gerüchte, die ihnen zu Ohren kommen und sie beunruhigen, nicht weiterzugeben, sondern sie als persönliches Geheimnis zu betrachten, aufzuschreiben und sie der Betriebsleitung zu unterbreiten, die sich verpflichtete, sofort darauf zu antworten. Diese Aktion hat einen vollen Erfolg gezeitigt.

170) A. Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1949, S. 234.

171) Von einem Grossversuch in dieser Richtung berichtet Hellmut Sopp (Ebd., S. 72), wobei er in bezug auf die Legitimität solcher Experimente einen Vorbehalt anbringt. — Hand dazu bot das technische Vorstandsmitglied eines deutschen Stahlunternehmens, das bewusst das *Gerücht* ausstreute, dass Kurzarbeit und wahrscheinlich Entlassungen im Betriebe drohten, da für eine bestimmte Abteilung keine Aufträge vorlägen. „Zum Ingangsetzen dieser Parole genügte übrigens ein beiläufig zu irgend jemand gesprochener Satz in diesem Sinne, der scheinbar absichtslos daher-

rüchte auf den üblichen Informationswegen zur Direktion — und je besser das Vertrauensverhältnis zwischen Leitung und Belegschaft ist, desto schneller gelangen sie dorthin —, so muss diese sofort dazu Stellung beziehen und eine klare Situation schaffen.

Der zahlenmässige Umfang an Vorschlägen und seine Entwicklung sind ein Gradmesser des Betriebsklimas [172]. Wird ein Betrieb z. B. zu vorübergehenden Entlassungen gezwungen, was sich — durch die sich ausbreitende Unsicherheit — drückend auf die Betriebsatmosphäre auswirkt, so zeigt sich das u. a. in einem unverhältnismässig starken Zurückgehen an Vorschlägen, die unterbreitet werden. Auch dann ist etwas nicht in Ordnung, wenn aus einer bestimmten Abteilung wenige oder keine Vorschläge kommen, wenn diese in einem zahlenmässigen Missverhältnis zu andern gleichgelagerten Abteilungen stehen oder wenn — wie erwähnt — die Zahl der eingereichten Vorschläge abrupt absinkt. Es ist das dann unter Umständen ein Symptom dafür, dass in der betreffenden Abteilung Spannungen herrschen und die Mitarbeiter ihre Kräfte zur Bewältigung dieser innerbetrieblichen Konflikte einsetzen müssen, so dass sie nicht frei sind für die schöpferische Arbeit.

Auch aus dem Inhalt der Vorschläge lassen sich oftmals Konfliktsituationen eruieren. Lange Zeit unterdrückte Gefühle und Meinungen werden in Vorschlägen objektiviert und abreagiert, die sonst als heimlich schwelender Konfliktstoff die Atmosphäre laufend vergiftet hätten. Diese Vorschläge sind weniger von fachlich-sachlichem Interesse; sie weisen vielmehr auf menschliche Unzulänglichkeiten evtl. auf Missstände hin, die die Betriebsatmosphäre vergiften und deren, vielfach affektbetonte, Äusserung als Katharsis wirkt. Die Aufgabe der Betriebsleitung ist es dann, den Zusammenhängen nachzugehen und für die Bereinigung dieser Situationen zu sorgen. So steht das Vorschlagwesen in mehrfachem Sinne im Dienste der Schaffung einer guten Atmosphäre im Betriebe.

---

geredet wurde" (Ebd., S. 72). Das Ergebnis war ein Emporschnellen der Krankmeldungen, die H. Sopp auf die durch die Erschütterung ihrer sozialen Geborgenheit eingetretene Störung des Wohlbefindens der Stahlarbeiter zurückführte. „Tatsächlich war es die Drohung, unter Umständen auf der Strasse zu liegen, der psychosomatische Schock, der die Krankheiten erzeugte."

172) H. W. Hepner: Ebd., S. 488.

173) William H. Whyte, The Organization Man, New York 1957, S. 157 ff.

174) „Human relations as an area of management practice is the integration of people into a work situation in a way that motivates them to work together productively, cooperatively, and with economic, psychological, and social satisfaction" (Keith Davis: Ebd., S. 4).

175) Wir geben im *Anhang* (S. 124—127) zur Anschaulichkeit einen heute vielverwendeten Qualifikationsbogen wieder, den wir dem Werk: „Der Vorgesetzte" von Albert Ackermann (Wädenswil, 1954, S. 125 ff.) entnehmen.

b) Die Mitarbeiter-Beurteilung

Menschenkenntnis tut im Maschinenzeitalter doppelt not. J. Thommen

Immer mehr Betriebe gehen dazu über, ihr Personal in regelmässigen Zeitabständen zu qualifizieren. Das Wort *Qualifikation* bedeutet Eignung, Befähigung; wir sagen, jemand ist für eine Arbeit qualifiziert: er ist dazu geeignet, befähigt. Im engeren Wortsinne heisst qualifizieren: einen Mitarbeiter auf seine Eignung für eine bestimmte Arbeit, für einen bestimmten Posten beurteilen, einschätzen. Die Qualifikation fällt in das Gebiet der betriebspsychologischen Massnahmen, die in der Schaffung einer guten Betriebsatmosphäre kulminieren. — Der Betriebsführung wie auch der Belegschaft bietet die Personal-Qualifikation wesentliche Vorteile. Die ständig wachsenden Ausmasse der Betriebe bringen es mit sich, dass der unmittelbare Kontakt zwischen der Geschäftsleitung und der Angestellten- und Arbeiterschaft immer seltener wird und ganz zu versiegen droht. Die Leitung kennt nur noch einen kleinen Teil der Mitarbeiter. Den grössten Teil hat sie aus den Augen verloren, bedingt teils durch die räumlichen Verhältnisse, teils durch die Tatsache, dass die Betriebsspitzen in einem stets zunehmenden Masse mit Verantwortung beladen werden [173] und den Personalfragen nicht mehr die nötige Beachtung zu schenken vermögen. Das ist mit ein Grund dafür, dass sich der einzelne im Betriebe so „verloren" vorkommt. In dem Masse jedoch, als der Mensch im Betriebe an Wertschätzung gewann (durch den Einbruch der Psychologie in den Betrieb, durch die Bewegung der „Human Relations" [174] und ähnlicher Strömungen), begann man sich auch um jeden einzelnen vermehrt zu kümmern. Diese Bestrebungen haben sich u. a. in der *Qualifikation,* die im Dienste eines guten innerbetrieblichen Einvernehmens steht, niedergeschlagen. Worin besteht die Qualifikation? Die Vorgesetzten werden ein- oder zweimal jährlich aufgefordert, über die ihnen unmittelbar unterstellten Arbeiter oder Angestellten ein Urteil abzugeben. Das kann dadurch geschehen, dass sie ihre Beurteilung in Sätzen niederschreiben (womit sie zu einer möglichst exakten Formulierung gezwungen werden) oder sich aber methodischer Hilfsmittel bedienen in Form vorgedruckter Qualifikationsblätter, Beurteilungsbogen, psychodiagnostischer Schemata etc., die selbstverständlich den jeweiligen Bedürfnissen und der Eigenart des betreffenden Betriebes angepasst sein müssen [175].

Die Aufgaben der Menschenführung im Betriebe, die ein wesentliches Feld praktischer Betriebsarbeit ist, sind ohne das Mittel der richtigen *Menschenbeurteilung* nicht zu bewältigen. Die Personalbeurteilung ist unerlässlich bei [176]:

1. Besetzung neuer Arbeitsplätze.
2. Wechsel der Arbeitsplätze.
3. Ablauf der Probezeit.
4. Versagen eines Arbeitenden.
5. Übertragung von Verantwortung.
6. Zusammenstellen von Arbeitsgruppen.
7. Beförderung zum Vorgesetzten.

Die Betriebsleitung ist durch das Instrument der Qualifikation gezwungen, sich — durch die Vorgesetzten — über jeden einzelnen Betriebsangehörigen genauestens Rechenschaft abzulegen, sich die Frage vorzulegen, ob er am richtigen Platze ist, wenn nicht, wo er hingehört, und bei ungenügenden Leistungen den Ursachen des Leistungsversagens nachzugehen. Ergibt die Qualifikation über einen bestimmten Angestellten eine schlechte Beurteilung, so genügt es nicht, festzustellen: „Dieser Mann ist schlecht", die Leitung muss den Ursachen nachgehen, warum die Leistung dieses Mannes nicht befriedigt. Darin liegt ein wesentlicher Sinn des Qualifikationswesens, dass sich die Vorgesetzten in persönlicher Weise mit jedem Angestellten auseinandersetzen, dass sie auf ihn eingehen und ihm weiterzuhelfen versuchen. Den Vorgesetzten zwingt die Qualifikation also zum *Nachdenken* über die ihm unterstellten Leute. Er muss sich über deren Verhalten, deren Eigenschaften, deren Begabungen Rechenschaft ablegen und sein Urteil vor seinen Vorgesetzten und dem Beurteilten selbst begründen und verantworten. Kein Betriebsangehöriger soll von der Laune oder den Stimmungen und Vor-urteilen seiner Vorgesetzen abhängig sein. Das angeführte Procedere zwingt den Vorgesetzten zur gründlichen Überlegung, schärft sein Urteil, bereichert sein Menschenverständnis und seine Menschenkenntnis. Die Beurteilung soll von *Wohlwollen* gegenüber dem Untergebenen getragen sein.

Wenn immer möglich sollen zwei oder mehr Vorgesetzte, die in unmittelbarem Kontakt mit dem Beurteilten stehen, eine Qualifikation abgeben. Aus dem Vergleich der verschiedenen Urteile ergeben sich oft interessante Aufschlüsse. Der Personalchef soll sich bemühen, unter dem Jahr mit möglichst vielen Mitarbeitern in persönlichen Kontakt zu gelangen, so dass er sich von der Wesensart des einzelnen selbst ein Bild machen kann. Auch sein Urteil kann zu Vergleichsstudien dienen. Diese Vergleiche helfen, subjektive Voreingenommenheiten nach Möglichkeit auszuschalten und zu kontrollieren, ob die Qualifikationsmassstäbe im Betriebe einheitlich sind.

Die Qualifikation bietet oftmals — und das ist einer ihrer wesentlichen Vorteile — eine gute Gelegenheit zu einer kathartischen *Aus-*

176) Heinz Dirks: Die Personalbeurteilung im Betriebe, Düsseldorf 1952, S. 9.

sprache, die der Vorgesetzte vielleicht aus Gründen der Arbeitsüberlastung oder persönlicher Unsicherheit immer wieder aufgeschoben hat. Im Verlaufe einer Qualifikationsperiode häufen sich in einem Arbeitsverhältnis vielfach Missverständnisse, Missstimmungen, gegenseitige Unzufriedenheiten etc. an, die vielleicht nie offen zur Austragung gelangen, unterschwellig aber oft die Arbeitsatmosphäre in einer Abteilung vergiften. Bei der Qualifikations-Aussprache, die von beiden Seiten freimütig geführt werden soll, bietet sich Gelegenheit, „den Kropf zu leeren". Manche Differenzen und Konflikte können so aus der Welt geschaffen werden, die eine neue Vertrauensbasis zwischen Chef und Mitarbeiter entstehen lassen. Plötzlich sehen sich Vorgesetzter und Untergebener von einer anderen, menschlicheren Seite!

Um den Erfolg einer Aussprache zu gewährleisten, ist notwendig, dass der Vorgesetzte sich genügend Zeit dafür reserviert. Eine hastige Aussprache zwischen zwei Briefdiktaten, unterbrochen durch ständige Telephonate, verfehlt den Zweck und fördert, durch die unruhige Atmosphäre, die Missverständnisse, anstatt sie zu beseitigen. Also: Weg vom üblichen Büroplatz in einen Konferenzraum, wo nicht Unberufene Zeuge des Gespräches werden können. Nur so ist eine offene Aussprache, die klärt, möglich. Ein *Gespräch* setzt immer auch voraus, dass beide Teile zu Worte kommen. Der Angestellte soll veranlasst werden, sich zur Qualifikation zu äussern. Seine Stellungnahme ist in den Qualifikationsakten zu vermerken. In der Aussprache muss der Angestellte unbedingt spüren, dass der Chef auch als *Mensch* zu ihm spricht, der ihn verstehen und ihn fördern will. Also nicht nur Kritik, auch Anerkennung der guten Seiten!

Die Qualifikation darf nie Selbstzweck werden. Es ist nicht damit getan, die Qualifikationsbogen nach einer flüchtigen Durchsicht zu schubladisieren. Sie müssen als Grundlage dienen für eine individuelle Behandlung und Entlöhnung der Angestellten. Da die Gesamtarbeitsverträge, die aus den Verhandlungen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerverbände hervorgehen, unvermeidlich auf eine Gleichmacherei hinauslaufen, soll der Betrieb die Möglichkeit haben — und diese Chance nutzen — einen besonders qualifizierten Mann, der sich durch seine Leistungen auszeichnet, besser zu bezahlen als den Durchschnitt. Dazu kann die Qualifikation die nötigen Unterlagen bieten.

Die Mitarbeiter-Beurteilung kommt dem Gerechtigkeitsbedürfnis der Belegschaft entgegen. Für die Angestellten und Arbeiter liegt in der Qualifikation eine Gewähr, dass in ihrem Betriebe der richtige Mann am richtigen Platze ist (denn die Leistungsbeurteilungen rücken Fehlbesetzungen unfehlbar ans Licht), dass jeder Mitarbeiter richtig bewertet und richtig bezahlt wird und auch die richtigen Aufstiegschancen be-

kommt. Damit ist die Qualifikation ein vorzügliches Mittel zur *Kaderauslese* und *Nachwuchsförderung,* indem sie der Firma offenbart, welche Kräfte für die Erfüllung bestimmter Aufgaben in Frage kommen. Die Firma ist darauf angewiesen, jeden Befähigten im Betriebe aufzuspüren und an den richtigen Platz zu stellen.

Die Qualifikation gibt auch, da sie regelmässig durchgeführt wird, ein gutes Bild über die Entwicklung des Angestellten im Betriebe und gibt wertvolle Auskünfte, wenn zu bestimmten Fragen (z. B. Beförderungen, Versetzungen, Abfassung von Arbeitszeugnissen etc.) Stellung zu nehmen ist. Auch als Bewährungskontrolle für die Personalauslese (Vergleich des Eignungsgutachtens bei der Anstellung mit den späteren Qualifikationen) bietet die Mitarbeiter-Beurteilung wertvolle Dienste.

Die *Einführung* eines Qualifikationssystems soll nur in von langer Hand vorbereiteter Zusammenarbeit mit den Qualifizierten erfolgen. Ja nicht von oben herab verfügen! Sonst werden negative Reaktionen von seiten der Angestellten- und Arbeiterschaft den Erfolg dieses Kontaktmittels, das in vorzüglicher Weise zur Gestaltung einer guten Betriebsatmosphäre beitragen kann, in Frage stellen. Das Personal muss eingehend über den Sinn und Zweck der Qualifikation unterrichtet werden. Insbesondere muss darauf hingewiesen werden, dass die Zwecksetzung der Qualifikation vorwiegend konstruktiver und nicht kritischer Art ist. Sie soll eine sachliche Einschätzung des Arbeitsverhaltens und der Leistungen des einzelnen Mitarbeiters erbringen, die als Grundlage dient für seine Förderung. Die Firma ist daran interessiert, dem Angestellten eine „Hilfe zur Selbsthilfe" zu bieten. Seine Qualifikation, in die er Einsicht nimmt und die er mit seinem Chef bespricht, soll ihn ermutigen, weiter an sich zu arbeiten, sich Ziele zu stecken, z. B. Fortbildungskurse zu besuchen und sich auf Examina vorzubereiten.

Die Vorgesetzten, die beurteilen, müssen über das Qualifizieren gründlich unterrichtet werden. Sie müssen lernen, aufbauend auf ihrer ursprünglichen Menschenkenntnis, die besondere Wesensart eines Menschen zu erfassen und fähig sein, das Personal bei der Arbeit genau zu beobachten (anteilnehmend, nicht aus misstrauender Distanz), die Qualifikationsbogen richtig zu lesen, zu interpretieren und auszufüllen und Qualifikations-Aussprachen psychologisch richtig zu führen. Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein Teil der Vorgesetztenschulung.

Eine sachlich-objektive Beurteilung der Betriebsangehörigen ist nicht einfach. „Die Leistung einer Maschine oder eines Apparates zu qualifizieren, ist einfacher als Leistung und Verhalten eines Menschen" [177].

177) Albert Ackermann: Ebd., S. 120.

Welche Fehlerquellen können eine objektive Qualifikation beeinträchtigen? Albert Ackermann nennt deren drei [178].

1. Jeder Vorgesetzte neigt dazu, die Arbeit seines Untergebenen mit sich und seiner früheren Leistung zu vergleichen (sofern er früher die gleiche Arbeit getan hat). Einem objektiven Urteil stehen in diesem Falle entgegen:
   a) Eine viel zu schmale Vergleichsbasis (nur eine Vergleichsmöglichkeit, die zudem einer subjektiven Schau unterliegt).
   b) Jedem Vorgesetzten fällt es schwer, einzusehen oder zuzugeben, dass ein Untergebener tüchtiger ist als er selbst.
2. Werden die Tüchtigsten tatsächlich als solche qualifiziert, so werden sie weggeholt zu anspruchsvollerer, schwierigerer Arbeit und fehlen dem Vorgesetzten, der seine Arbeit doch am besten mit vielen tüchtigen Leuten bewältigen kann.
3. Besteht die Neigung, die schlechteren Leute etwas aufzuwerten, so dass sie noch in oder doch an den Durchschnitt gelangen. Die Beweggründe zu diesem Vorgehen sind:
   a) Der Vorgesetzte will den oder die Untüchtigen nicht schädigen.
   b) Der Vorgesetzte findet es als Herabwürdigung, wenn er oder seine Abteilung auch mit schwachen Leuten noch etwas leisten kann.

Eine gute Kontrolle in bezug auf die Zuverlässigkeit der Qualifikationen bietet die Gausssche Fehlerkurve (nach K. F. Gauss 1777 bis 1855) [179].

i) Die Lohnfrage

In unserer heutigen, auf die *Leistung* ausgerichteten Zivilisation kommt dem Lohn [180], als sichtbarem Ausdruck der Anerkennung der eigenen Leistung, eine besondere Bedeutung zu. Der Lohn ist, weit darüber hinaus, Mittel der Lebensfristung zu sein, zum Symbol der sozialen Anerkennung, des sozialen Prestiges, geworden. In diesem Sinne erklären Roethlisberger und Dickson: „Wages have to be interpreted as carriers of social value" [181] und der Betriebspsychologe A. Ackermann: „Da das höhere Einkommen das *Ansehen* bei den Menschen erhöht, wird der Schluss gezogen: Wer mehr verdient, ist mehr wert. Deshalb werden Begehren um Lohn- und Gehaltserhöhung sehr viel seltener mit dem Hinweis auf die Arbeitsanforderung begründet, sondern mit dem Hin-

178) Albert Ackermann: Ebd., S. 121.

179) Details s. Richard Meili: Lehrbuch der psychologischen Diagnostik, Bern 1955, S. 254.

180) „Der Lohn ist die Vergütung für die Leistungen des Arbeitnehmers" (Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1960, Spalte 3825).

181) Roethlisberger und Dickson: „Management and the Worker", Harvard University Press, Cambridge/Mass. 1939, S. 557.

weis darauf, wie die nächst-höheren und nächst-unteren in der Hierarchie bezahlt werden. Der *Unterschied* nach oben soll kleiner, nach unten grösser werden, dann fühlt man sich aufgewertet" [182]. Das ist einer der Gründe, warum eine Lohnerhöhung allgemein angestrebt wird — sie wird als Ausdruck der Anerkennung und Wertschätzung von seiten der Geschäftsleitung an den Angestellten aufgefasst. Wenn es auch richtig ist, dass die meisten Angestellten und Arbeiter mehr Geld für ihre wirtschaftlichen Bedürfnisse wünschen, so ist ebenso richtig — und diese Seite darf nicht übersehen werden —, dass sie auch mehr Geld als Mittel zur Befriedigung gewisser psychologischer Bedürfnisse benötigen [183]. Das weist darauf hin, dass das Lohnproblem auch seine psychologische Seite hat. Zu ihr gehört u. a. die Frage des sogenannten „gerechten Lohnes". Welches ist der gerechte Lohn? Auf diese Frage gibt es naturgemäss keine endgültige und unangefochtene Antwort. Das soll nicht hindern, diesem wichtigen Ziele, das im Dienste des innerbetrieblichen Friedens steht, wenigstens möglichst nahezukommen. Das Problem stellt sich im Wirtschaftsleben einerseits im Verhältnis von Arbeit und „Kapital" im weitesten Sinne [184], dann aber auch im Verhältnis der verschiedenen Arbeitnehmer unter sich. Um in dieser letzteren Beziehung — die von eminentem Einfluss auf die Betriebsatmosphäre ist — möglichst gute Ergebnisse zu erzielen, wendet die Betriebspraxis verschiedene Methoden an. In neuerer Zeit bemüht man sich, mittels der sogenannten Arbeitsbewertung objektive und möglichst gerechte Entlöhnungsgrundlagen zu schaffen. Die Arbeitsbewertung muss als bedeutender Versuch, zum „gerechten Lohn" vorzustossen, gewertet werden. Sie setzt sich zusammen aus der Arbeitsplatzbewertung, die nur die Anforderungen eines Arbeitspostens ohne Rücksicht auf den daran Beschäftigten festhält, sowie aus der persönlichen Bewertung, welche die Qualität und Leistungen des an einem Arbeitsplatz tätigen Menschen zur Geltung kommen lässt [185]. Der „gerechte Lohn" teilt die zur Verfügung stehende Gesamtlohnsumme unter den Arbeitnehmern so auf, dass dabei nach dem Prinzip des „gerechten Anteils" verfahren wird, d. h. jeder Arbeitnehmer diejenige Summe zugeteilt bekommt, die nach der Schwierigkeit seines Arbeitsplatzes und seiner persönlichen Beanspruchung ihm zugehört.

---

182) Albert Ackermann: Das Unternehmen als biopsychischer Organismus, in: Praxis der Psychotherapie, Januar 1960, S. 13.

183) So erklärt H. Sopp: „Geld ist nicht allein Tauschmittel, sondern ebenso Kristallisationspunkt einer unbegrenzten potentiellen Macht" (Ebd., S. 161).

184) Diese Frage beschäftigt uns hier nicht; sie wird in der Praxis auch mehr und mehr durch Kollektivverhandlungen zwischen den Sozialpartnern gelöst.

185) Die persönliche Bewertung ist psychologisch von besonderem Interesse. Wir geben im *Anhang* (S. 127—130) einen Merkmalskatalog wieder, der auf die verschiedenen Bewertungsschwerpunkte hinweist.

Die Arbeitsbewertung dient dem Ziele, Spannungen im Betriebe, die durch ungerechtfertigte Lohnunterschiede hervorgerufen sein können, abzustellen. Sie soll helfen, durch ein gerechtes Vergleichen der Arbeitsanforderungen eines jeden Arbeitsplatzes und die Berücksichtigung des persönlichen Einsatzes jedes Mitarbeiters das Gefühl einer wirklichen Beachtung und gerechten Behandlung zu verbreiten. Der Vorgesetzte wird veranlasst, bei der Durchführung dieser Bewertung sich mit jedem einzelnen Mann der Belegschaft persönlich abzugeben. Damit hilft die Arbeitsbewertung, das Betriebsleben zu „entneiden". Durch eine nach menschlichem Ermessen als gerecht anzusehende Lohnabstufung werden Kräfte frei für die eigentliche Arbeitsaufgabe und die Arbeitsleistung [186]. Die Schwierigkeit beim Bemühen um eine gerechte Abstufung der Lohnansätze ist die, dass oftmals der Arbeitnehmer „seine" Arbeit als besonders wichtig erachtet und geneigt ist, die Arbeitsleistung des Kollegen nicht gebührend anzuerkennen. „Was andere tun, ‚ist auch etwas', aber doch kaum so schwierig und wichtig, wie die eigene Tätigkeit" [187, 188]. Hier kann nur innerbetriebliche Aufklärungsarbeit helfen, die vor allem darauf zielt, die subjektiven Massstäbe, die angelegt werden, aufzuzeigen. Vielfach ist diese egoistische Einstellung, dieses krampfhafte Bemühen, „vor sich selbst bestehen zu können", darauf zurückzuführen, dass dem Betreffenden eben nie jene Anerkennung gezollt worden ist, auf die er Anspruch hat. Das Bedürfnis „anzugeben" beruht stets auf einer Schwäche im Bereich des Selbstwerterlebnisses. Der Vorgesetzte kann viel dazu beitragen, dieses Selbstwert-Defizit zu beheben. *Loben* kostet kein Geld und ist wirksam, wenn es aus aufrichtigem Herzen kommt. Eigenartigerweise hat die Ökonomik dieses Mittel, den Menschen anzuspornen und

---

186) Eine umfassende Behandlung dieses Gegenstandes bietet die Dissertation von J. J. Nievergelt: Arbeitsplatz und Persönlichkeitsbewertung als Entlöhnungsgrundlagen, Herisau 1952, insbesondere S. 25 ff. und S. 162 ff.; als weitere Literatur nennen wir: Persönliche Bewertung, Hrsg. Betriebswissenschaftliches Institut der ETH, Zürich 1959; Willy Bloch: Arbeitsbewertung, Zürich 1959; Helmut Martens: Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin 1958.

187) A. Ackermann: Ebd., S. 13.

188) „Auf der Stufe der Direktoren gibt es jene Diskussionen, ob Produktion, Verkauf oder Neukonstruktionen für das Unternehmen der entscheidend lebenswichtige Sektor sei; Diskussionen, die ebenso witzig sind, wie eine Diskussion darüber, welches Bein eines dreibeinigen Tisches das wichtigste sei. Nichtsdestoweniger wird ständig — mehr oder weniger offen — um die entsprechende Vormachtstellung gekämpft, die sich aus dieser Höherbewertung rechtfertige" (A. Ackermann: Ebd., S. 13). — Bei dieser Gelegenheit kann hier darauf hingewiesen werden, dass die harmonische Zusammenarbeit der Direktionsmitglieder ein wichtiger Faktor des guten Betriebsklimas ist. Wo die leitenden Persönlichkeiten sich entgegenarbeiten, bilden sich Klatsch und Cliquen und verbreitet sich unter dem Personal eine allgemeine Unsicherheit und Ratlosigkeit.

ihn an seine Arbeit zu binden, noch nicht entdeckt. Wohl deshalb nicht, weil das Lob, das zweckgerichtet abgegeben wird, seine Wirkung verpasst. Der Arbeiter hat ein unerhört feines und sicheres Gefühl für den Grad der Aufrichtigkeit, der in den Bemühungen liegt, die ihm zuteil werden.

Es ist notwendig, dem Arbeiter zu sagen, dass es *den* „gerechten Lohn" gar nicht gibt; es gibt immer nur Annäherungen daran. Ein Beispiel soll das erläutern. Ein lediger Arbeiter glaubt, weil er ebensoviel leiste und ebensogut arbeite wie ein verheirateter, könne er den Anspruch auf den gleichen Lohn erheben. Der verheiratete Arbeiter wendet dagegen ein, dass er das Recht habe, mehr zu verdienen als der ledige, da er eine Familie zu ernähren habe. Dieses Beispiel lässt sich nach Belieben vermehren. Sobald persönliche Interessen im Spiele sind, tritt das objektive Urteil zumeist in den Hintergrund.

Eine weitere Tatsache ist zu beachten: Noch so gut ausgeklügelte Lohnsysteme werden stets Abstraktionen sein — entworfen vom logisch denkenden Verstande —, die der Wirklichkeit nur teilweise gerecht werden. Gerade der Intellektuelle steht in der ständigen Versuchung, die Abstraktionen seines Denkens mit der Wirklichkeit zu verwechseln [189]. Schlimmer noch: Es findet eine „emotional identification" (Mayo), eine gefühlsmässige Identifikation mit diesen Abstraktionen statt. Widerspricht irgendeine Feststellung diesen Abstraktionen, dann ist sie „falsch" [190].

Die *Wirklichkeit* zu ermitteln ist allerdings besonders schwierig, da die irrationalen Faktoren — die einen unübersehbaren Einfluss ausüben — sich unserem Erfassen mit den üblichen empirischen Methoden weitgehend entziehen. „Roethlisberger sagt einmal: Wenn wir ‚feel bad' (schlechter Laune) sind, dann sagen wir wahrscheinlich nicht: ‚I feel bad', sondern wir sagen: ‚The world is bad' (Die Welt ist schlecht). Im Gefühlsleben ist der Mensch ein raffinierter Betrüger — zuerst und vor allem sich selbst gegenüber! Die eigentlichen Beweggründe werden vor sich selber versteckt in raffiniertem Selbstbetrug. Die im Gefühlsleben verborgenen Gründe werden ‚objektiviert', in irgendeinen Gegenstand, Vorfall oder dem Verstand zugänglichen Zusammenhang hineinprojiziert" [191].

So stecken hinter Lohnforderungen oft Unzufriedenheiten anderer Art, z. B. persönliche Schwierigkeiten oder Schwierigkeiten in den fami-

189) Chr. Gasser: Ebd., S. 39.

190) Mayo (Ebd., S. 83) sagt von diesen Leuten: „They substitute a logical hypothesis of small practical value for the actual facts (sie setzen eine logische Annahme von geringem praktischem Wert an die Stelle feststehender Tatsachen)."

191) Chr. Gasser: Ebd., S. 40.

liären Verhältnissen (Krankheit in der Familie etc.), die sich nach aussen in materiellen Forderungen niederschlagen. „Beschwerden über Löhne sind oft nur Symptome für tieferliegende Störungen", erklären Gardner und Moore [192]. Hier gilt es nach den wahren Ursachen zu forschen, die die Lohnforderung ausgelöst haben und helfend-beratend beizustehen.

Immer wieder kann der Betriebspraktiker feststellen, dass heute noch viele Firmen ihr Lohnsystem tabu erklären und es völlig geheimhalten. Alles, was mit dem Lohn zu tun hat, wird unter dem Siegel strengster Verschwiegenheit behandelt. Diese Haltung geht auch auf den Arbeiter über. Jeder hütet seine Lohntüte, als ob sie das Geheimnis des Grals enthielte! Am Zahltag herrscht unter den Arbeitern eine argwöhnische Stimmung; jeder versucht, einen Blick auf die Lohnliste des andern zu werfen, um festzustellen, ob er selbst nicht zu kurz kommt. Die Personalbüros dieser Firmen berichten über ständige Reklamationen der Arbeiter, dass der Nebenmann etwas mehr verdiene, was doch — da man das gleiche leiste — nicht gerecht sei. Der Personalchef einer solchen Firma hat mir kürzlich erklärt, dass bei ihnen das Lohnwesen „der neuralgische Punkt" sei. Kann das unter diesen Umständen überraschen? Hier hilft nur rückhaltlose Offenheit. Das Lohnsystem der Firma soll allen Mitarbeitern bekannt sein [193]; das verscheucht den gegenseitigen Argwohn und die Missgunst, die eine ungesunde Betriebsatmosphäre schaffen. Wo das Lohnsystem veraltet ist und dem heutigen Stand der Forschung nicht mehr entspricht, soll es abgeschafft und durch eine neue Methode ersetzt werden.

Die Lohnfrage wird vom arbeitenden Menschen als ein Prüfstein der Gesinnung des Unternehmers angesehen, dem er seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Für die innerbetrieblichen Beziehungsverhältnisse ist wichtig, dass die Form der Entlohnung die Zusammenarbeit fördert. Das erfordert, dass die Lohnform durchsichtig und verständlich ist, damit sie Vertrauen erweckt. Sie muss einfach, klar und innerlich wahrhaftig sein. Alle ausgeklügelten Berechnungen und verklausulierten Formulierungen, bei denen der Arbeiter nicht weiss, wie er letzten Endes herauskommt, sind nicht dazu angetan, sein Vertrauen zu gewinnen. Wesentlich für die Zufriedenheit jedes arbeitenden Menschen ist es, dass er seinen Lohn als gerecht ansehen kann. Auch eine sehr gute Bezahlung wird nicht zufriedenstellen, wenn etwa dieselbe Arbeit einem andern

192) B. B. Gardner und D. G. Moore: Ebd., S. 174.

193) Viele Formen sind dazu übergegangen, den Arbeitern beim Eintritt in die Firma eine Broschüre zu überreichen, betitelt: „Unser Lohnsystem", und sie über das geltende Lohnsystem ausführlich zu unterrichten. Dieses Vorgehen setzt natürlich voraus, dass das Lohnsystem der Firma optimal gerecht ist und mit gutem Gewissen vertreten werden darf.

Arbeiter noch höher entlohnt wird. Jeder Mensch ist geneigt, zu vergleichen und die Massstäbe für sein Urteil aus dem Vergleich zu beziehen.

Um innerbetriebliche Spannungen zu vermeiden, ist wichtig, dass jeder Arbeiter „sein" Lohnsystem kennt, dass er von Anfang an genau weiss, wieviel ihm für seine Arbeit bezahlt wird, mit welchen Zulagen (Kinderzulagen, Treueprämien etc.) er rechnen kann, nach welcher Zeit ihm Lohnerhöhungen zustehen und in welchem Ausmasse — und dass von seiten der Firma der Lohntermin genauestens eingehalten wird. Hier darf es keine Verzögerungen geben! Wenn es sich Betriebe leisten, die Lohnauszahlungen unter Umständen zwei oder drei Tage aufzuschieben, weil „dringenderes" als die Lohnberechnungen zu erledigen war, so trägt dieses Verhalten die Schuld an der sichtbaren Unruhe, die sich in den Tagen der Lohnauszahlung ausbreitet, wenn diese verschleppt wird. Wenn schon die Geschäftsleitung erwartet, dass der Arbeiter seine Verpflichtungen auf das genaueste erfüllt und einhält, so hat die Leitung ihrerseits die Verpflichtung, die Lohnauszahlungen auf den Tag genau vorzunehmen und keinen Aufschub zu dulden.

Eng mit dem Lohnproblem verbunden ist das Problem der *Sicherheit*. Wie Betriebsumfragen, die im Sommer 1954 bei der Mannesmann AG und im Februar/März 1955 bei der Bosch GmbH durchgeführt wurden [194], ergeben haben, messen die Betriebsangehörigen dem Faktor der Sicherheit für die Arbeitszufriedenheit eine besondere Bedeutung zu. Wir sind versucht, wenn wir das Wort „Sicherheit" hören, unmittelbar an die materielle Sicherheit zu denken (durch Personal-Fürsorgeeinrichtungen, Sozialversicherung etc.). Selbstverständlich streben die meisten Menschen nach materieller Sicherstellung. Amerikanische Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass wirtschaftliche Sicherungen allein die Zufriedenheit der Arbeiter nicht garantieren [195]. „Das gleiche gilt von Erfahrungen in der Schweiz, finden sich doch die schlimmsten ‚Herde' der Kommunisten in den ausgesprochen gut bezahlten Arbeiter-Kategorien", erklärt Chr. Gasser, und Mayo sagt: „We always tend to confuse material security with emotional security." (Wir haben immer die Tendenz, materielle Sicherheit mit „Gefühls-Sicherheit" zu verwechseln [196, 197].)

---

194) Vgl. Adorno-Dirks, Betriebsklima, Frankfurt/M. 1955; ferner U. Stock: Die Ergebnisse der Repräsentativbefragung bei *Bosch*, in: Bosch-Zünder, Heft 7/8, Juli/August 1955, S. 146 ff.

195) Chr. Gasser: Ebd., S. 41.

196) Chr. Gasser: Ebd., S. 41.

197) Als interessante Tatsache kann die Feststellung gelten, dass in jenen Firmen, die den Arbeiter als Menschen nicht gelten lassen und seine Gefühlsbedürfnisse nicht erfüllen — wo eine kalte Arbeitsatmosphäre herrscht und der Geist nackter Nützlichkeit regiert, in der sich der einzelne nicht wohlfühlen kann —, *die Arbeiter weit mehr als sonst an die Lohntüte denken,* da sie ihnen kompensatorisch alles

Immer wieder wird der Unternehmer enttäuscht werden, wenn er glaubt, durch die rein wirtschaftliche Besserstellung seiner Arbeitnehmer „ihr Glück" sicherstellen zu können. Er macht sich seine Aufgabe dadurch zu leicht. Das Gefühl der Sicherheit hängt nur zum Teil von materiellen Belangen ab; zum wesentlichen Teil ist es verbunden mit psychologischen Bedürfnissen: mit dem Verlangen des Arbeitenden, als Persönlichkeit und Mitmensch ernst und ganz genommen zu werden, geachtet und geschätzt zu sein, „zu gelten", Entgegenkommen, Ermutigung, Würdigung zu finden; ferner: mit dem Bedürfnis, in die Gemeinschaft aufgenommen zu sein, in ihr „einen Platz" zu haben, auch mit dem Wissen, mit seiner Arbeit zur sinnvollen Gestaltung der äussern Welt beizutragen und darin selbst die Sinnerfüllung zu finden, mit anderen Worten seinen Beitrag zum Gedeihen der Gemeinschaft zu leisten und von ihr getragen zu werden. Der normale Mensch braucht die Gemeinschaft [198].

Der arbeitende Mensch steht in einer vielfältigen, engen Verflechtung von sozialen Beziehungen drin. Er weiss, dass er nicht für sich allein existiert, sondern grundsätzlich in der Gemeinschaft mit andern lebt. Er will deshalb auch als *soziales Wesen* seine Aufgabe und Pflicht der Familie, dem Staate, dem Betriebe etc. gegenüber erfüllen und damit die Achtung und Wertschätzung der Gemeinschaft erringen. Das geschieht auch dadurch, dass er sich weitgehend dem von der Überlieferung und der Gesellschaft geforderten Verhaltensstil (Norm) anpasst und dagegen das Gefühl der Dazugehörigkeit, der Sicherheit, des Aufgehobenseins eintauscht [199]. „Die Lebensgeschichte des einzelnen ist in erster Linie eine Anpassung an die traditionsgemässen Schemata und Standardbegriffe, welche die Gemeinschaft, innerhalb derer er lebt, überkommen hat", erklärt Ruth Benedict [200].

Die Lohnfrage ist nicht nur ein wirtschaftlich-materielles, sie ist auch ein menschlich-soziales Problem. Wie Untersuchungen über den Effekt von Lohnreizplänen ergeben haben [201] üben in Fällen, in denen durch neue Lohnpläne die bestehenden menschlichen Beziehungen bedroht erscheinen, diese letzteren einen stärkeren Einfluss auf das Wohlbefinden, die Leistungsfähigkeit und -willigkeit der Arbeiter aus als der höhere

---

das ersetzen muss, was sie in ihrem Betriebe an Wärme, Anteilnahme und Anerkennung vermissen (J. A. C. Brown: Ebd., S. 81).

198) „Normal ist das Mitmensch-Sein. Das Herausgehoben-Werden aus dem Mitmensch-Sein ist das Krankhafte. Der Geisteskranke ist der aus der Gemeinschaft Herausgebrochene" (Dr. med. E. Minkowski, Paris, in einem Vortrag an der Handels-Hochschule, St. Gallen, zit. nach Chr. Gasser: Ebd., S. 15).

199) G. Bally: Der normale Mensch, Zürich 1952, S. 8.

200) Ruth Benedict: Urformen der Kultur, Hamburg 1957, S. 8.

201) A. Mayer: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1951, S. 146 ff.

Lohn. Mit anderen Worten: Das Bedürfnis der Arbeiter nach guten menschlichen Beziehungen im Betriebe hat ein stärkeres Gewicht als der Lohn [202]. Ausdrücklich weist A. Mayer [203] darauf hin, dass die guten menschlichen Beziehungen im Betriebe den Lohn als Mittel zur Hebung der Arbeitsfreude und Leistung übertreffen.

k) Die Gruppe

Der *Betriebsgeist* wird entscheidend geformt durch den Geist der im Betriebe wirkenden *Gruppen*. Die Gruppe ist als soziales Gebilde lange Zeit übersehen worden; erst in den dreissiger Jahren unseres Jahrhunderts ist sie Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung geworden [204]. Diese Tatsache steht im Gegensatz zur Bedeutung, die die Gruppe im heutigen sozialen Leben einnimmt. Jeder Mensch ist Mitglied mehrerer Gruppen (z. B. der Familie, der Schule, der Kirche, des Betriebes, des Freundeskreises, der Partei usw.) und verbringt einen grossen Teil seiner Wachzeit im Verbande dieser Gruppen [205]. Die Gruppe wird geprägt durch die Wesensart und das Verhalten ihrer Mitglieder und wirkt ihrerseits wieder auf sie zurück. Der einzelne und die Gruppe stehen im Verhältnis der gegenseitigen Einwirkung. Der Gruppengeist ist aber nicht die Summe der Ansichten, Haltungen, Einstellungen der Gruppenmitglieder, „sondern etwas Zusätzliches, ein Mehr, eine mit der Zeit entstandene gleichartige Haltung, wobei sich die einzelnen immer mehr aufeinander ausrichten. Allerdings muss deutlich gesagt werden, dass diese Haltung sich positiv oder negativ entwickeln kann und sich oft auch verändert. Es ist darum auch möglich, die Entwicklung im einen oder andern Sinn zu beeinflussen“ [206]. Das ist auch der Grund, weshalb die

202) Wilhelm Hische (Spannungsfelder zwischen Mensch und rationalisierter Arbeit, Hannover 1956, S. 31) zitiert folgendes Beispiel: „In einem stark rationalisierten Betrieb wird Gruppen-Leistungslohn gezahlt. Innerhalb einer der Gruppen entspricht der Leistungs-Grad eines Arbeiters nicht der gezahlten Lohnhöhe. Er bleibt nicht unbeträchtlich zurück. Der Betrieb will ihn daher aus der Gruppe herausnehmen. Die Gruppe protestiert geschlossen gegen diese Massnahme, und zwar mit der Begründung, dass gerade dieser Kollege sie *menschlich* zusammenhalte, das Arbeitsklima positiv beeinflusse, ihre Stimmung hochhalte und dadurch weitgehend die Höhe ihrer Gruppenleistung mitbestimme. Sie könnten nicht garantieren, dass nach der Herausnahme des Kollegen die Leistungshöhe die gleiche bleibe; vielmehr sei mit einem Absinken zu rechnen. Die — arbeitspsychologisch übrigens einzig richtige — Entscheidung des Betriebes ging dahin, den Mann in der Gruppe zu belassen.“

203) A. Mayer: Ebd., S. 146.

204) Peter R. Hofstätter: Gruppendynamik, Hamburg 1957, S. 180.

205) Peter R. Hofstätter: Sozialpsychologie, Berlin 1956, S. 149.

Betriebspsychologie dem Phänomen der Gruppe ihre besondere Aufmerksamkeit schenken muss. Wir können nur beeinflussen, was wir kennen. Erst die zunehmende Einsicht in die Gruppengesetze und die Gruppendynamik hat die Möglichkeit eröffnet, Einfluss auf die Gestaltung der Gruppe und damit auf den Gruppengeist zu gewinnen. Im Zusammenhang mit unserer Themastellung sind für uns in bezug auf die Gruppe zwei Fragen von Interesse.

1. Das Vorhandensein und die Bedeutung kleiner, informeller Gruppen (informal groups) an den Arbeitsstätten, wie sie der Industriepsychologe Elton Mayo in Zusammenarbeit mit F. J. Roethlisberger und W. J. Dickson und mit T. N. Whitehead in den Hawthorne-Experimenten entdeckt hat [207].
2. Das Problem der harmonischen Menschengruppierung im Betriebe, das im Interesse guter menschlicher Beziehungen in der Betriebsgemeinschaft von grösster Wichtigkeit ist.

ad 1. Wir haben zu unterscheiden zwischen formellen und informellen Gruppen, „wobei unter ‚formal group' die organisierte Arbeitseinheit einer Abteilung oder einer Arbeitsgruppe an einer Maschine verstanden wurde; innerhalb der Arbeitsgruppen entdeckte man nun private Gruppierungen von Cliquen oder sonstigen Sympathie- und Zusammengehörigkeitsbeziehungen, die grossen Einfluss auf das Betriebsklima und die Einstellung des einzelnen zu seiner Arbeit hatten" [208]. Ausser den rational gesetzten, formellen Beziehungen entstehen innerhalb der Arbeitsgruppen also noch sogenannte informelle Beziehungen, „die sich im Spiel der seelischen Kräfte zwischen den Gruppenmitgliedern herausbilden und die ein Ausdruck ihres Verlangens sind, auch im Betriebsleben echte menschliche Nähe zu spüren" [208a]. Diese informellen Gruppen entstehen meist auf Grund von *Gemeinsamkeiten,* z. B. des gemeinsamen Arbeitsplatzes (am Fliessband), des gemeinsamen sozialen Status (z. B. als Sekretärinnen oder Werkmeister) oder auch ausserbetrieblicher Faktoren, wie Gemeinsamkeit des Wohnortes oder der Interessen etc.

Diese organisch gewachsenen mitmenschlichen Beziehungen sind von entscheidender Wichtigkeit für die Arbeitszufriedenheit des Menschen; von ihnen hängt es letztlich ab, ob dem einzelnen die Arbeit zum Erlebnis wird. Die Hawthorne-Experimente haben die günstigen Auswirkungen eines lebendigen Gruppenlebens gezeigt. Es brachte den Gruppenmitgliedern allgemeine Zufriedenheit und förderte die Leistung sowie

206) Ernst Gerwig: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Zürich 1960, S. 26 ff.

207) Peter R. Hofstätter: Gruppendynamik, Hamburg 1957, S. 180.

208) H. Schelsky: Industrie- und Betriebssoziologie, in: *Soziologie,* Hrsg. Arnold Gehlen/Helmut Schelsky, Düsseldorf 1955, S. 183.

208a) H. G. Trinemeier: Die soziale Ordnung des Betriebes, Bünde 1956, S. 59.

das Verantwortungsgefühl gegenüber der Betriebsleitung und gegenüber den eigenen Gruppenangehörigen. Es bestätigte sich, „dass der Mensch im überschaubaren Bereich der . . . Gruppe bei weitem mehr Initiative, soziale Aktivität und Teilnahmebereitschaft entfaltet" [209], als unter dem Eindruck, „ein kleines, unwichtiges und jederzeit auswechselbares Rädchen eines riesigen Getriebes zu sein; echtes soziales Erleben in der Gruppe beeinflusst sein Tun, sein Denken und Empfinden, ja sein gesamtes Verhalten im Betriebe positiv" [210]. Finden sich in der informellen Gruppentätigkeit jedoch negative und destruktive Elemente (sogenannte Cliquen) [211] zusammen, so kann das zu entsprechenden Akten (Abwesenheit vom Arbeitsplatz, plötzliche Leistungsschwankungen, die Verbreitung von Gerüchten, zu „wilden" Streiks, Sabotage etc.) führen. Das ist auf die Tatsache zurückzuführen, „dass innerhalb informeller Gruppen geredet wird, Nachrichten weitergegeben, Meinungen ausgetauscht (oder aufgezwungen), Pläne geschmiedet werden" [212]. Der bewussten Gruppenbildung und Gruppenpflege kommt in diesem Zusammenhang eine ganz besondere Bedeutung zu.

Die formale soziale Organisation erfährt durch das Gefüge informeller Gruppen eine wesentliche Komplizierung, aber auch eine Festigung und Ergänzung. Der Betrieb ist vielfach darauf angewiesen, dass formales und informelles Gruppenverhalten koinzidieren (z. B. bei freiwilliger Mehrarbeit bei Terminschwierigkeiten). Auch in anderer Hinsicht kann die formale Organisation durch die informelle Gruppentätigkeit unterstützt werden (durch gegenseitige spontane Hilfe, Information etc.) [213].

---

209) G. Wurzbacher: Beobachtungen zum Anwendungsbereich der Tönniesschen Kategorien Gemeinschaft und Gesellschaft, Heft 3/55, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Hrsg. René König.

210) E. Mayo: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/M. 1950, Seite 164.

211) „Störende oder unproduktive Gruppen bezeichnet man negativ als *Clique,* produktive, die eine gemeinsame Arbeit leisten, als *Team*" (Wörterbuch der Psychologie von Wilhelm Hehlmann, Stuttgart 1959, S. 174); ferner: „Zur Clique kann praktisch jede informelle Gruppe werden, sobald diese sich innerlich von dem Gesamtziel der grösseren Gemeinschaft löst und eigene Interessen durchzusetzen versucht. Mit der Cliquenbildung ist fast immer eine Erhöhung des Geltungsanspruches der Zugehörigen verbunden; sie dünken sich besser als die Umgebung und beanspruchen für sich auch besondere Rechte. Innerhalb der Clique entwickelt sich im allgemeinen auch schnell eine besondere Moral, die sich von den sonst geltenden Wertvorstellungen deutlich abhebt. Von einer solchen Clique getragen, können manche Menschen zu Handlungen bereit sein, von denen sie sich als Alleinwesen jederzeit distanzieren würden. Darin vor allem bestehen die Gefahren, die von einer Clique ausgehen" (H. Dirks: Psychologie, Gütersloh 1961, S. 158).

212) D. C. Miller und W. H. Form: Industrial Sociology, New York 1951, S. 274.

213) Soziologie, Hrsg. René König, Frankfurt/M. 1959, S. 132.

Für den Vorgesetzten, der eine Gruppe zu führen hat, ist wichtig, zu erkennen, dass die sich im Betriebe bildenden informellen Gruppen ihm und den Mitarbeitern gegenüber ganz spezifische Einstellungen entwickeln, ganz bestimmte Verhaltensregeln, aus denen eine spezifische Gruppenatmosphäre entsteht [214]. „Wer in der Gruppe leben und gelten will, hat sich ihnen zu fügen. Diese Regeln lauten etwa: Du sollst nicht zuviel arbeiten, sonst bist du ein Akkordbrecher, du sollst nicht zu wenig arbeiten, sonst bist du ein Drückeberger. Du sollst nichts dem Vorgesetzten sagen, was Nachteil für deine Arbeitskameraden bringt, sonst bist du ein Petzer u. ä." [215]. Es gibt also einen „Ehrenkodex", durch den festgelegt ist, was der einzelne tun darf und was er zu unterlassen hat, unter Androhung des Ausschlusses aus der Gruppe.

Die Experimente der Western Electric Company haben gezeigt, dass oftmals die Kraft der Arbeitsgruppen stärker ist als die Wünsche der Geschäftsleitung [216]. Die Gruppe reagiert oft rasch und wirksam, um sich vor Beeinträchtigungen, die sowohl von innen als auch von aussen kommen, zu schützen. Wenn sie es für gut fand, restringierte die Gruppe die Produktion ihrer einzelnen Mitglieder durch die Mittel der Lächerlichmachung, Blossstellung und Ächtung. Dieses sogenannte „Bremsen" der Arbeitsleistung [217], die „Akkord- oder Gedingschere" [218] ist ein Kampfmittel der Gruppe, um ihre Forderungen nach aussen durchzusetzen.

Der Figur des *Gruppenführers* kommt eine zentrale Bedeutung zu. Er wird dann zur vollen Wirkung kommen, wenn sich die ihm vom Betrieb übertragene Dienst-(oder Befehls-)Gewalt, die ihm nach aussen Autorität und Prestige verleiht, deckt mit seiner natürlichen Autorität (die sich gründet auf seine menschliche, fachliche und soziale Überlegenheit). Seine Führungsaufgabe besteht im wesentlichen darin, das Gruppenziel mit dem Betriebsziel in Übereinklang zu bringen, d. h. alle Gruppenmitglieder „zur grundlegenden Bejahung des übergeordneten gemeinsamen Zieles zu bringen, zur konstruktiven innern Haltung echter Zusammenarbeit" [219]. Die Gruppe ist im allgemeinen ohne weiteres bereit, am Betriebsziel mitzuarbeiten. Sie tritt nur dann in Opposition, „wenn die Existenz der Gruppe bedroht wird. Aber umgekehrt wird sich eine geschützte Gruppe ebensosehr bemühen, ihre weiterreichenden Belange in Zusammenarbeit mit der grösseren Einheit, deren logisches Glied sie ist, zu erfüllen" [220].

---

214) George C. Homans: The human group, New York 1950, S. 172 ff.
215) A. Mayer: Mensch und Arbeit, Stuttgart 1954, S. 26, und J. A. C. Brown: Ebd., S. 57.
216) H. W. Hepner: Ebd., S. 404.
217) Ralf Dahrendorf: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956, S. 69.
218) Hellmut Sopp: Ebd., S. 85.
219) Chr. Gasser: Ebd., S. 64.

In die Existenz der Gruppe soll nicht willkürlich eingegriffen werden. „Die Freude am gemeinsamen Handeln beruht auf der Entstehung stabiler Gewohnheiten und Arbeitsbedingungen; nur unter solchen Formen können sich vernünftige Erwartungen entwickeln und können sich die Menschen aneinander gewöhnen und anpassen“ [221]. Mit Recht fordert Whitehead deshalb, den „Faktor der zufälligen Unterbrechung von aussen“ auf ein Minimum zu reduzieren, „gerade weil dieser alle Erwartungen und alles Vertrauen zerstört“ [222]. Die Gruppe zeichnet der Zug zur Verfestigung, Institutionalisierung aus.

Eine weitere wesentliche Führungsaufgabe des Gruppen-Vorgesetzten besteht in seinem Vermögen, eine gesunde Gruppenatmosphäre zu schaffen und einen *Team*geist zu entwickeln, der alle Mitglieder der Gruppe beseelt und sie zu einer Aktionseinheit zusammenschweisst.

In einer Untersuchung berichtet Mayo von einer vorzüglich arbeitenden Gruppe, deren Mitglieder im Gespräch spontan stets die „Wir“-Form gebrauchten im Gegensatz zu den Mitgliedern anderer Abteilungen, die „ich“ zu sagen pflegten [223]. Diese Gruppe war gut integriert, sie war zu einem Team geworden und zeichnete sich durch ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl aus, das die einzelnen Gruppenmitglieder veranlasste, sich für das Gruppenziel einzusetzen und gegenseitige Rücksichtnahme und Verständnis zu üben. Whitehead sieht das Kriterium der zu einem Team integrierten Gruppe darin, dass sie sich so verhält, „als ob sie einen eigenen Lebenswillen hätte“, und versucht, ihr Leben wie ein einzelner zu erhalten und zu sichern. Erreicht ein Vorgesetzter, dass eine Gruppe zu einem *Team* wird, und ist er darauf bedacht, die Gruppe gegen schädigende Einflüsse von aussen zu schützen, so betrachten ihn die Gruppenmitglieder als ihren Führer und zugleich als einen der ihren, für den sie „durchs Feuer gehen“ [224]. Er übernimmt dann in einem gewissen Grad eine „Vaterrolle“, „die Rolle desjenigen, auf den man sich verlassen kann, dem man zutraut, dass er die Lebensverhältnisse meistert und in der Lage ist, dem einzelnen einen Teil seiner Verantwortung abzunehmen“ [225]. In entscheidendem Masse hängen die Leistungsbereitschaft und die soziale Spontaneität der Gruppenmitglieder von ihrer positiven Einstellung zum Vorgesetzten, ihrem gegenseitigen Verständnis und ihrem Willen zur Zusammenarbeit ab [226].

---

220) T. N. Whitehead: Führung in der freien Gesellschaft, Köln 1955, S. 94.
221) T. N. Whitehead: Ebd., S. 128.
222) T. N. Whitehead: Ebd., S. 130.
223) Elton Mayo: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/M. 1950, S. 164, zit. nach H. G. Trinemeier: Ebd., S. 62.
224) T. N. Whitehead: Ebd., S. 93.
225) Heinz Dirks: Psychologie, Gütersloh 1960, S. 169.
226) T. N. Whitehead: Ebd., S. 108.

Aus dem Werk von D. C. Miller und W. H. Form (Industrial Sociology, New York 1951) dürfen — basierend auf das Geständnis von E. Mayo, „wie langwierig der Weg von der ‚rabble hypothesis', der ‚Hordenhypothese', für die der Arbeiter eine bloss materiell-egoistisch motivierte Kreatur ist, zur Anerkennung sozialer Motive und Gruppierungen in der Industrie auch für ihn war" [227] — folgende Einsichten als wertvolle Beiträge zur Gruppenpsychologie und -soziologie gewertet werden:

1. Industriearbeit ist stets Gruppentätigkeit. Der Arbeiter geht im modernen Industriebetrieb nicht als einzelner seinen egoistischen Zielen nach. Überall im Industriebetrieb bilden sich sogenannte „informelle Gruppen" auf Grund der verschiedensten Faktoren. „Diese Gruppen bestimmen nicht nur den Arbeitsrhythmus ihrer Mitglieder (‚Bremsen'), sondern die gesamte Bewertung der Betriebsumwelt, das Sicherheitsgefühl, die sozialen Verhaltensformen und die Leistungsfähigkeit" [228].
2. Die soziale Welt des Erwachsenen ist in erster Linie durch den Charakter seiner Arbeit geprägt. Sein soziales Leben erhält von seiner Berufssphäre her Gestalt und Bedeutung. „Anspruchshorizont und sozialer Status, Verbrauchsgewohnheiten und Verhaltensnormen, Arten und Bestimmungsgründe sozialer Beziehungen sind direkt von der sozialen Erlebniswelt ... bestimmt" [229].
3. Wichtiger als die äusseren Arbeitsbedingungen ist für die Arbeitsfreude und die Leistungskraft der Arbeiter der Wunsch nach Anerkennung, Sicherheit und echter Zugehörigkeit. „Die Position des einzelnen innerhalb des sozialen Gesamtgefüges Betrieb, insoweit sie sich ausdrückt im Verhalten gewordenen Ansehen oder Prestige, befriedigt das Sicherheitsbedürfnis der Arbeiter in mindestens so hohem Masse wie hohe Löhne und ist für ihr Sozialleben von eher noch grösserer Bedeutung" [230].
4. Die Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe muss geplant und entwickelt werden. Die Gruppe muss innerlich stark genug sein, um den zersetzenden Einflüssen zu widerstehen, die von einzelnen Gruppenmitgliedern und „einer in stetem Fluss befindlichen Gesellschaft" [231] ausgehen.

ad 2. Es ist nicht leicht, das Kräftespiel innerhalb einer Gruppe von aussen zu durchschauen. Das Verhalten einer Gruppe erscheint deshalb oftmals geradezu unverständlich, weil der Aussenstehende die innern Zusammenhänge nicht durchblickt. Hier kann die *Soziometrie* helfen.

Die vom amerikanischen Psychiater J. L. Moreno entwickelte Methode der Soziometrie setzt den Psychologen in die Lage, die sozialen Beziehungen, die zwischen Gruppenmitgliedern bestehen, testmässig aufzuweisen und in graphischer Darstellung festzuhalten. Morenos soziome-

---

227) Ralf Dahrendorf: Ebd., S. 34.
228) Ralf Dahrendorf: Ebd., S. 35.
229) Ralf Dahrendorf: Ebd., S. 36.
230) Ralf Dahrendorf: Ebd., S. 36.
231) J. A. C. Brown: Ebd., S. 60.

trische Technik dient u. a. dem Ziele der bewussten Gruppenbildung und Gruppenpflege innerhalb des Betriebes, indem sie erlaubt, durch geeignete Massnahmen die Entstehung von positiven Gruppen zu begünstigen und „negative Gruppen", die destruktiv ausgerichtet sind und dem Betriebsziel entgegenarbeiten, in ihrem Bestand zu verändern oder zu eliminieren [232].

J. L. Morenos Technik bezweckt, das Beziehungsgefüge eines Gruppenmitgliedes zu andern Gliedern der Gruppe zu analysieren. Gleichzeitig werden bestimmte Fragen in bezug auf den Charakter der Gruppe geklärt, so z. B. ihre Homogenität oder Inhomogenität, ihre Affinität, die Frage, ob innerhalb der Gruppe sogenannte Cliquen oder Abspaltungen bestehen, welches die dominierenden Gruppenpersönlichkeiten sind, welches die Art und der Grad der Gruppenorganisation ist usw. Bronfenbrenner [233] definiert den soziometrischen Test als eine Methode zur Aufdeckung, Beschreibung und Bewertung des sozialen Status, der Struktur und Entwicklung einer Gruppe, indem das Ausmass der Annahme (acceptance) oder Ablehnung (rejection) unter den Individuen innerhalb der Gruppe gemessen wird.

Um einen soziometrischen Test durchzuführen, werden zu Beginn alle Gruppenmitglieder aufgefordert, eine gewisse Anzahl Personen, denen sie sich in einer bestimmten Situation, die der Versuchsleiter schildert, gerne zugesellen würden, auszuwählen. Die Wahl soll spontan erfolgen. Der Test funktioniert erwartungsgemäss dann am besten, wenn die Versuchspersonen einen wirklichen Grund haben, ihre Sympathien und Antipathien wahrheitsgemäss zu bekunden. Das wird vor allem dann der Fall sein, wenn die Beteiligten wissen, dass ihre Wahlen die Grundlage für die Gestaltung der Arbeitsgruppe, in der sie wirken werden, bilden, d. h. dass der Test dazu dient, ihre praktische Lebenssituation zu verbessern [234].

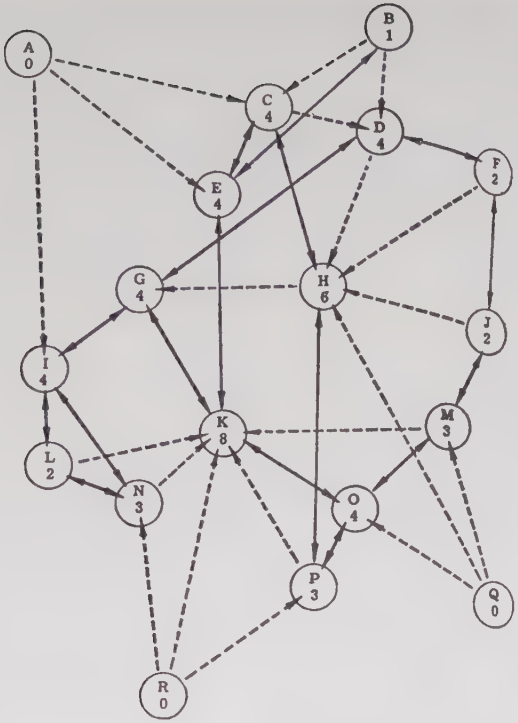
Nachdem jedes Gruppenmitglied gewählt hat, werden die Wahlen ausgerechnet und tabelliert [235], d. h. im sogenannten *Soziogramm* (Sozio-Psycho-Gramm) dargestellt. Das Soziogramm gibt, nach dem einzelnen Fall verschieden, ein bestimmtes Muster der Gruppen- und Untergruppen-

232) J. L. Moreno: Die Grundlagen der Soziometrie, Köln 1954, S. 320.

233) Urie Bronfenbrenner: The Measurement of Sociometric Status, Structure and Development, New York 1945, zitiert nach H. W. Hepner: Psychology applied to Life and Work, New York 1957, S. 404.

234) E. Höhn und C. P. Schick: Das Soziogramm, Stuttgart 1954, S. 16 ff.

235) Wir können hier nicht auf Einzelheiten der Testauswertung eingehen, sondern das Funktionieren des Soziometrie-Tests nur in grossen Zügen darstellen, um davon einen Begriff zu vermitteln. Im übrigen verweisen wir auf die Spezialliteratur, so auf: J. L. Moreno: Die Grundlagen der Soziometrie, Köln 1954, und E. Höhn und C. P. Schick: Das Soziogramm, Stuttgart 1954.



Das obige Soziogramm zeigt eine Arbeitsgruppe von achtzehn Zimmerleuten. Jeder Kreis repräsentiert *einen* Mann. Jedes Gruppenmitglied wurde gebeten, die drei Kollegen zu nennen, mit denen es am liebsten zusammenarbeiten würde. Die Pfeile zeigen die Richtung der Wahl, die gebrochenen Linien geben die einseitigen Wahlen an, die durchgezogenen Linien weisen auf gegenseitige Wahlen hin. Die Totalzahl der Stimmen, die jedes Gruppenmitglied erhalten hat, ist im Kreis angegeben. „R" wählte „N", „K" und „P". „R" ist ein „Isolierter", da niemand ihn wählte. Raymond H. Van Zelst: „An Interpersonal Relations Technique for Industry", *Personnel,* American Management Association, July 1952, S. 68—77, zit. nach H. W. Hepner: Psychology, applied to Life and Work, New York 1957, S. 406.

bildung wieder. Ins Auge fällt sogleich die Tatsache, dass einige Personen sehr beliebt, d. h. durch viele Gruppenmitglieder gewünscht sind. Diese vielgewählten Persönlichkeiten sind die sogenannten „Schlüssel-Personen". Sie sind gleichzeitig in vielen Situationen die Führer der Gruppe (im idealen Falle sollte der Gruppen-Vorgesetzte mit dieser „Schlüssel-Person" identisch sein, da sonst die Gefahr von „Nebenregie-

rungen" in der Gruppe [Cliquen, Abspaltungen, die ein Sonderdasein führen] besteht). Andere Mitglieder wiederum werden durch niemanden gewählt. Wir nennen sie „die Isolierten", d. h. diese Personen werden in einer bestimmten Situation, für die die Wahlen getroffen werden müssen, von den anderen als Kollegen nicht gewünscht. Zwischen diesen beiden Extremen liegen viele Zwischenstufen.

Durch die soziometrische Methode kann der Zusammenhang einer Gruppe in ihrer interpersonalen Struktur getestet werden. Wenn viele Gruppenmitglieder durch entsprechende Kundgebungen in gegenseitiger Wahl verbunden sind und diese Bindungen ein Netzwerk bilden, dem die grosse Mehrzahl der Gruppenmitglieder angehört, dann haben wir es mit einer gut zusammenhängenden Gruppe zu tun. Indem eine Person in ihrer Beziehung zu andern auf Grund der Meinungsäusserungen dieser andern Personen klassifiziert wird, wird ihre Bedeutung als eine Einheit in der Gruppe gemessen und ihr Anteil an der „soziodynamischen Situation", in der sie lebt, bewertet. Denn: Unvermeidlich wirkt das Individuum auf die Gruppe ein, deren Mitglied es ist und die Gruppe wirkt ihrerseits auf das Individuum zurück. In diesem Sinne bestimmt das Ausmass, in welchem der einzelne die Gruppe akzeptiert und die Gruppe ihn, über die Frage, ob der einzelne sich innerhalb der Gruppe entfalten und sich eine konstruktive Gruppenaktivität entwickeln kann.

Wenn immer möglich, soll die Gruppe ihre Führer selber wählen, oder wenigstens bei deren Wahl ein Mitspracherecht haben. Während in unserem Kulturkreis die Führer der sozialen Gruppen üblicherweise durch die Gruppen selbst gewählt werden, gilt dies nicht für die Gruppenführer in der Industrie [236]. Diese werden, oft willkürlich, von oben bestimmt, was vielfach beiträgt zum Misstrauen und zur mangelnden Loyalität, denen Gruppenführer, die einer Gruppe durch einen autoritären Akt vor-gesetzt werden, begegnen. Wenn die Gruppe ihrem Führer misstraut, so wird sie zweifellos nicht mit derselben Wirksamkeit operieren, wie wenn sie ihren Führer vorbehaltlos akzeptiert.

H. W. Hepner berichtet über soziometrische Versuche, die Raymond H. Van Zelst mit Bauarbeitern durchgeführt hat [237]. Der Gegenstand von R. H. Van Zelsts Studie waren vier komplette Arbeitergruppen: eine Zimmermann-Gruppe von 20 Mitgliedern, eine andere Zimmermann-Gruppe von 18 Mitgliedern, und zwei Gruppen von je 16 Mitgliedern. Im Baugewerbe fügt gewöhnlich der Bauführer die Arbeiter willkürlich

236) H. W. Hepner: Ebd., S. 406.

237) Raymond H. Van Zelst: Validation of a Sociometric Regrouping Procedure, Supplement to the Journal of Abnormal and Social Psychology, April 1952, and Raymond H. Van Zelst: Sociometrically Selected Work Teams Increase Production, Personnel Psychology, 1952, pp. 175—185, zit. nach H. W. Hepner: Ebd., S. 407 ff.

zu Arbeitsgruppen zusammen, aber in Van Zelts Experiment wurden die Männer gefragt, mit welchen Kollegen sie am liebsten, am zweit- und drittliebsten zusammenarbeiten würden. Der Bauführer fasste die Arbeiter in diese neuen Gruppen zusammen. Der Erfolg war erstaunlich: 1. Die Einsparungen an Material und an Arbeitskraft waren klar ersichtlich, 2. die Männer liebten dieses neue System weit mehr als das alte. Van Zelst fand, dass die Anwendung der soziometrischen Methode zu einer erhöhten Befriedigung für den Arbeiter und zu einem besseren finanziellen Resultat für den Unternehmer führte. So äusserte sich nach diesem Experiment der leitende Bauingenieur in seinem Rapport an die Firma wie folgt:

„... die Einsparungen, die diesem psychologischen Vorgehen zuzuschreiben sind, haben diejenigen aller vorhergehenden Arbeits-Einsparungspläne übertroffen oder jede Kombination von fünf früheren Arbeitseinsparungsmethoden. Der finanzielle Ertrag ist derart, dass wir nun in der Lage sind, jedes 29. Gebäude vollständig frei von Material- und Arbeitskosten zu erstellen. Ein noch grösserer finanzieller Ertrag würde sich herausstellen, wenn es möglich wäre, die Einsparungen, die sich durch die hohe Reduktion an Arbeiterwechsel ergeben, finanziell einzuschätzen" [238].

R. H. Van Zelst erklärte: Der Stand der Gruppenproduktion war nach der Umgruppierung entschieden höher als vorher. Zu keinem Zeitpunkt während des Experiments erreichten die Baukosten auch nur annähernd die früheren Kosten oder die Summe, die im Kostenvoranschlag des Ingenieurs vorgesehen war. Der Rückgang in den Produktionskosten war offensichtlich dem Erfolg der verbesserten Technik zuzuschreiben, isolierte oder neu gedungene Arbeiter harmonisch in den Arbeitsprozess einzugliedern. Die sorgfältige Anwendung der soziometrischen Methode erhöhte das Zusammengehörigkeitsgefühl der Arbeiter und führte die Leitung und die Arbeiter in einer gegenseitig befriedigenden Gruppensolidarität zusammen. Es gab bedeutend weniger Arbeitsplatzwechsel, und die Männer schienen mit ihrer Arbeit und der Arbeitssituation zufriedener zu sein. Das Endresultat dieses Experimentes war ein glücklicherer und produktiverer Arbeiter und eine Reduktion der Gesamtproduktionskosten um fünf Prozent. Hier zeigt sich erneut mit aller Klarheit — und darum sind wir darauf eingegangen —, dass die seelische Verfassung der Betriebsmitglieder für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung ist. Ein Arbeiter fasste seine Gefühle wie folgt zusammen:

„Es scheint, als ob alles viel leichter ginge. Die Arbeit scheint viel bequemer zu sein und ich verliere keine Zeit mehr damit, darüber zu streiten, wer was

238) H. W. Hepner: Ebd., S. 407.

zu tun hat und wie. Wir scheinen einfach voranzuschreiten und es zu tun. Die Arbeit ist auch viel interessanter, wenn wir unsere Arbeitsumgebung bestimmen können. Wir lieben unsere Arbeit auf diese Weise jedenfalls mehr" [239].

Die Methode der Soziometrie erlaubt dem Arbeiter, seine Wünsche und Interessen in bezug auf seine Arbeitsgruppe zum Ausdruck zu bringen. Er kann zu seinem Vorteil seinen Teil der Sozialstruktur der Gruppe, in der er arbeitet, bestimmen. Die soziometrische Technik kann mit Vorteil angewendet werden zur Vorgesetzten-Auswahl (Gruppenführer), zum Zusammenstellen von harmonischen Arbeitsteams und für die Erfassung von unangepassten, isolierten Arbeitern für die Beratung.

l) Die Personalberatung

Es verliert die schwerste Bürde die Hälfte ihres Druckes, wenn man von ihr reden kann.
Jeremias Gotthelf

Zwischen den verschiedenen, vielfältig gelagerten und zum Teil rivalisierenden Arbeitsgruppen im Betriebe wird es immer Spannungen geben. L. Kroeber-Keneth [240] nennt es einen „modischen Irrtum der betrieblichen Sozialpolitik", in diesen Spannungen lediglich einen Störungsfaktor zu erblicken, der der Behebung bedarf. „Es gibt durchaus fruchtbare Spannungsverhältnisse im Sinne der Leistungsrivalität und der gegenseitigen Kontrolle. Man könnte weitergehend sogar sagen, dass das Neue und Fruchtbare stets irgendwelchen Spannungen entspringt" [241]. Georges Sorel spricht in diesem Zusammenhang davon, dass der *Antagonismus der Kräfte* das Merkmal alles Lebendigen ist. „Die ‚condition antagoniste' (Sorel) besteht nicht etwa nur darin, dass sich Menschen und soziale Gebilde in kämpferischer Auseinandersetzung begegnen, sondern sie besteht auch darin, dass in jedem Menschen selbst ein Widerstreit von Kräften zum Austrag gelangt . . . Leben heisst zwangsläufig in konflikthafte Situationen geraten und Konflikte austragen" [242]. H. R. Lückert spricht vom Menschen als dem „konfliktträchtigen Wesen" [243]. Da der Betrieb nun nicht nur eine Stätte ist, an der Güter hergestellt werden, sondern an der zugleich Menschen einen grossen Teil ihres Lebens ge-

239) H. W. Hepner: Ebd., S. 407.
240) L. Kroeber-Keneth: Menschenführung, Menschenkunde, Düsseldorf 1953, Seite 90.
241) L. Kroeber-Keneth, Ebd., S. 91.
242) Hans Barth: Masse und Mythos, Hamburg 1959, S. 35 u. 38.
243) H. R. Lückert: Konfliktpsychologie, München/Basel 1957, S. 16.

meinsam verbringen, färbt diese Konflikthaftigkeit des Menschen selbstverständlich auch auf die Betriebsgemeinschaft ab. Das Betriebsleben ist für den sorgfältig Beobachtenden voll menschlicher Spannungen. Es ist „kein Idyll und wird es auch in der Praxis nie werden“ [244]. Diese Spannungen, die meist persönlich gefärbt sind, beeinflussen das Betriebsleben und das Betriebsklima beträchtlich. Fruchtbar können Spannungen immer nur dann sein, wenn sie ein gewisses Mass nicht überschreiten. Sind die Spannungen im Betriebe aber zu gross, so haben sie unfehlbar ihre negativen Auswirkungen auf die Betriebsmoral und die Betriebsleistung. Sie wirken lähmend auf den Betriebsgeist und die Betriebsinitiative, indem die Betriebsangehörigen gezwungen werden, ein zu grosses Mass an (Arbeits-)Kraft für die Bewältigung dieser Konflikte einzusetzen und sie damit dem legalen Betriebsanliegen zu entziehen. Einschlägige Untersuchungen haben sich mit der Bedeutung psychologischer Verlustquellen für die Leistung der Betriebsangehörigen beschäftigt. Zdenko Paumgartten [245] kommt zur Ansicht, „dass sich der Prozentsatz der korrigierbaren psychischen Minderleistung zwischen 35 und 40 Prozent bewegen wird“. Nach Untersuchungen von Meyenberg belaufen sich die psychologischen Reibungsverluste im Betriebe auf etwa 30—40 % der Gesamtproduktion [246]. Die amerikanische „Association of Manufacturers“ nimmt an, „dass durch Massnahmen der angewandten Psychologie der Arbeitsausfall um 46 % gesenkt werden kann“ [247]. Das sind Zahlen, die uns zum Aufhorchen zwingen und uns zumindest zeigen, welche Realität das Psychische auch am Arbeitsplatz darstellt. Mit Recht weist Hergt darauf hin, dass unerhörte Mittel an wissenschaftlicher Forschung und technischer Arbeit darauf verwandt wurden, um im einzelnen Maschinenaggregat mechanische Reibungen zu verhindern und „dass es geradezu dilettantisch ist, wie heute in der hochentwickelten industriellen Produktion Menschen miteinander arbeiten, sich hemmen, sich gegenseitig unzufrieden, arbeitsunlustig, ja krank machen, ohne dass sowohl nach den Ursachen geforscht, noch an der Verminderung dieser Reibungen gearbeitet wird“ [248].

Im Betriebe, in dem Menschen der verschiedensten Art viele Stunden am Tage eng zusammen sind, ergeben sich zwangsläufig immer wieder

---

244) L. Kroeber-Keneth: Ebd., S. 91.

245) Zdenko Paumgartten: Die wirtschaftliche Bedeutung der Sozialpsychologie und Sozialmedizin, Diss. Innsbruck 1951, zitiert nach Kroeber-Keneth: Ebd., S. 91.

246) Zit. nach Felix Scherke: Betriebsknigge, Handbuch der Rationalisierung, Berlin o. J., S. 50.

247) Zit. nach L. Kroeber-Keneth: Ebd., S. 91.

248) W. Hergt: Soziale Betriebsgestaltung und Menschenführung im Betrieb, in: Soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg 1949, S. 2.

Spannungen, Reibungen, Konflikte. „Konflikte sind ... an sich etwas ganz Natürliches; erst dann entwickeln sie sich zu Krankheitssymptomen, wenn sie nicht beseitigt werden und somit — Infektionsherden ähnlich — für längere Zeit zersetzend wirken“ [249]. Für das Arbeitsleben ist grundsätzlich zu fordern, dass, sobald ein Konflikt zwischen Einzelpersonen oder Gruppen im Betriebe festgestellt wird, alles unternommen wird, um mit den Beteiligten zu reden und den Konflikt aus der Welt zu schaffen. Schwelende Konflikte vergiften die Betriebsatmosphäre und wirken bedrückend auf die Beteiligten und ihre Umgebung. „Alle Konflikte am Arbeitsplatz vergeuden wertvolle seelische Energien; sie schädigen in erheblichem Masse den Menschen und seine Arbeit“ [250].

Diese „seelischen Betriebsunfälle“ (Scherke), „die viel mehr Geld kosten als die physischen Unfälle im Betrieb“, werden meistens so schnell und so radikal wie möglich „erledigt“. „Das traditionelle und — wie es allenthalben heisst — ‚altbewährte‘ Mittel dazu ist in den meisten Betrieben immer noch: ‚die Affektreaktion‘ (die Antwort in der Erregung), das ‚Anpfeifen‘, das Anbrüllen, das mit der Faust auf den Tisch schlagen — also der Kasernenhofton im Betrieb, die Technik der Einschüchterung“ [251]. Dass damit keine Probleme gelöst, im Gegenteil neue Probleme heraufbeschworen werden, liegt auf der Hand.

Viele Menschen sind heute nicht mehr in der Lage, sich an wichtige Bereiche ihres Lebensraumes geistig-seelisch anzupassen. Die Tatsache der Fehlanpassung belastet sie sehr. Diese konfliktvollen und schwierigen Menschen sind in der Tiefenschicht ihrer Person durch unverarbeitete Erlebnistatbestände gestört. Je konfliktreicher das Seelische im Unbewussten ist, um so mehr hemmende und störende Wirkungen gehen von dem Verhalten dieser Menschen und ihrer Umweltbeziehung aus. Auch ihre Leistungsfähigkeit ist herabgesetzt, da sie durch ihre innern Konflikte und Belastungen derart in Anspruch genommen sind, dass sie ihrer Berufsarbeit nicht mehr ihre volle Aufmerksamkeit und seelische Spannkraft zuwenden können; für die Verarbeitung der innern Probleme werden zu viel Energien nach innen gebunden. Die scheinbar paradoxe Tatsache gilt, dass je schwieriger diese Menschen zu verstehen sind, um so stärker ihr Bedürfnis ist, verstanden zu werden. Je weniger sie aber verstanden werden, um so stärker gleiten sie in die Konfliktverstrickung und Isolation ab. Viele ungünstige sozialpsychologische Spannungen und seelische Reibungsverluste im Betriebe sind ursächlich auf solche Konfliktmenschen

249) Herbert Lehmann: Menschliche Konflikte, in: Miteinander, Stuttgart 1955, Seite 35.

250) Herbert Lehmann: Ebd., S. 36.

251) Felix Scherke: Ebd., S. 50.

zurückzuführen. Diese selbst unterliegen einem erhöhten Verschleiss an psychischer und physischer Kraft.

Aus der Erkenntnis dieser Tatsachen gehen immer mehr Firmen dazu über, Personalberater einzustellen. Diese befassen sich mit den menschlichen und seelischen Problemen des einzelnen Arbeiters und Angestellten, seinen Sorgen und Befürchtungen, und versuchen, ihm bei der Lösung der Probleme, die ihm Mühe bereiten, zu helfen. Georges Friedmann [252] erwähnt, dass in den Western-Electric-Betrieben in Hawthorne-Chicago heute noch 45 *counsellors* und einige *supervisors* tätig sind, „die keine andere Aufgabe haben, als mit den Belegschaftsangehörigen ‚Kontakt' aufzunehmen und sich mit ihnen zu unterhalten" [253]. Ohne besondere psychotherapeutische Techniken lassen sich auf diese Weise viele Verstimmungen, Enttäuschungen, Missverständnisse, Entmutigungen, Befürchtungen abfangen und neutralisieren.

Diese Einrichtung gründet sich theoretisch auf die Arbeiten von Elton Mayo und die gewaltige Untersuchung, die er in Hawthorne geleitet hat.

Oberstes Gebot für den Berater ist das *Geheimhaltungsprinzip,* das zu den unabdingbaren Voraussetzungen für den Erfolg des betrieblichen Beratungssystems gehört. Der Ratsuchende muss wissen, dass nichts von dem, was er sagt, an Dritte gelangt und dass sich für ihn und Drittpersonen, über die er spricht, keine unliebsamen Auswirkungen ergeben. Nur so kann er frei von der Leber weg sprechen. Wichtig ist dabei die betriebliche Stellung des Beraters. Er ist Angestellter des Werkes und wird von ihm bezahlt. „Gleichzeitig jedoch steht er völlig ausserhalb der Anordnungs- und Verantwortungshierarchie des Werkes, innerhalb derer Beförderung, Belohnung und Bestrafung entschieden werden. Diese Stellung des counsellors, der einerseits Werksangehöriger ist und andererseits keinerlei aktive Funktion und keinerlei Einfluss auf das Wohlergehen und die Laufbahn des Belegschaftsmitgliedes hat, gibt diesem

252) Georges Friedmann: Ebd., S. 115.

253) „Einige mit zurückhaltender Behaglichkeit eingerichtete Räume liegen in der Nähe der Produktionsstätten innerhalb des Werkgeländes; dorthin begibt sich das Belegschaftsmitglied, wenn es nach einem oder mehreren ‚Kontakten' das Bedürfnis zeigt, sich mit dem ‚counsellor' zu unterhalten. Sessel, Zigaretten, Entspannung (relaxation); man spricht miteinander" (Georges Friedmann: Ebd., S. 116). Das Verdienst, die erste psychologische Beratungsstelle im Betrieb errichtet zu haben, kommt der Metropolitan Life Insurance Company, New York, zu, die 1922 einen Psychiater engagierte und ein Arbeitsprogramm zur psychologischen Betreuung der Angestellten entwarf. 1925 folgte das Gross-Warenhaus R. H. Macy & Company, das ein „mental hygiene program" aufstellte, und 1928 wurde das berühmte „Interviewing program" der Western Electric Company entwickelt. Das „interviewing program" wurde von 1930 bis 1936 aufgegeben und dann als „personnel counseling program" wieder aufgenommen. „Die Experimente der Western Electric bewiesen klar, dass die Angestelltenmoral als Folge der Personalberatung verbessert wurde" (Keith Davis: Ebd., S. 385).

die Möglichkeit, sich ihm völlig zu öffnen. Wenn er im Gegenteil Macht und Einfluss hätte, würde derjenige, der zu einer Aussprache kommt, immer mehr oder weniger bewusst dazu neigen, seine Worte gemäss seinen Befürchtungen, Hoffnungen und seinen vermeintlichen Interessen zu wählen" [254].

Keith Davis [255] unterscheidet folgende Beratungsmethoden:

a) Die *direktive Beratung* (directive counseling).

Der Berater hört sich das Lebensproblem einer Person an, entscheidet was zu tun ist und teilt dem Klienten seinen Ratschlag, den er begründet, in direktiver Form mit. Der Berater spielt also eine *aktive* Rolle.

b) Die *nicht-direktive Beratung* (non-directive counseling).

Der Berater hält seine eigene Meinung während der Aussprache grundsätzlich zurück, diskutiert niemals und darf unter keinen Umständen einen Rat erteilen. Seine Funktion besteht darin, ein „berufener Zuhörer" (skilled listener) zu sein, der Erfahrung, Feingefühl und Objektivität besitzt. Das Ziel der Beratung besteht darin, den Ratsuchenden zu einer eigenen Stellungnahme seinen Problemen gegenüber zu bringen. Die Rolle des Beraters ist hier *passiv*.

Folgende Punkte unterscheiden diese Methode von der direktiven.

1. *Beratungsmethode.* Der ratsuchende Angestellte gibt vornehmlich die Richtung des Gespräches an.
2. *Verantwortung.* Der Angestellte ist selber für die Lösung seiner Probleme verantwortlich.
3. *Status.* Der Ratsuchende ist dem Berater als Person gleichgestellt, währenddem die direktive Methode impliziert, dass der Berater höhersteht, da er weiss, was zu tun ist.
4. *Rolle.* Der Ratsuchende ist psychologisch gesehen unabhängig, da er seine eigene Lösung sucht und zunehmend fähig wird, seine Entscheidungen selbst zu treffen.
5. *Schwergewicht.* Das Schwergewicht liegt hier in der tieferen Erfassung der eigentlichen Probleme und nicht nur in der oberflächlichen Betrachtung der äusseren Symptome.

c) Die *kooperative Beratung* (cooperative counseling).

Diese Methode liegt irgendwo zwischen der direktiven und der nicht-direktiven. Sie wird kooperative genannt, da weder der Klient noch der Berater im Vordergrund stehen; beide arbeiten vielmehr zusammen, um ihre Gedanken, ihre Anschauungen, ihr Wissen zur Lösung eines bestimmten Problems beizutragen.

Die kooperative Beratung beginnt wie bei der nicht-direktiven Methode dadurch, dass der Personalberater vorerst ausschliesslich zuhört.

---

254) Georges Friedmann: Ebd., S. 117.
255) Keith Davis: Ebd., S. 389 ff.

Mit dem Fortschreiten der Beratung aber kann er eine positivere Rolle spielen, als sie der nicht-direktive Berater ausübt. Der Personalberater nimmt aktiv am Beratungsgespräch teil und stellt dem Ratsuchenden — mit der nötigen Zurückhaltung — seine Erfahrungen, seine Einsichten, sein Wissen zur Verfügung. Das Ziel der kooperativen Beratung ist das echte *Gespräch,* also nicht Monolog, sondern Dia-log. Das stellt natürlich an beide Teile gewisse Anforderungen, nicht nur in intellektueller Hinsicht, auch im Wissen um die Notwendigkeit, sich selber ins Gespräch einzubringen.

Die Personalberatung, die im Dienste einer guten Betriebsmoral besteht, hat folgende Ziele [256]:

1. *Nachlassen der affektiven Spannungen.* Die Beratung führt in den meisten Fällen zu einer Lösung der inneren Spannungen, die den Ratsuchenden beherrschen. Wenn immer ein Mensch Gelegenheit hat, zu jemandem — der sein Vertrauen besitzt — über seine Probleme zu sprechen, erfährt er dadurch eine innere Erleichterung. In dem Masse, als sich sein Inneres aufhellt, ändert sich oft auch schlagartig die Beurteilung der äusseren Situation. Christian Gasser [257] zitiert das folgende Beispiel:
„Eine Arbeiterin beklagt sich in bitteren Worten und stark gefühlsbetont über das Essen in der Kantine. Der Interviewer hört ihr verständnisvoll zu, fast eine Stunde lang. Weiter nichts! Die Klage wird nicht weitergeleitet — nichts ... Einige Tage später verlangt die gleiche Arbeiterin eine zweite Besprechung mit dem Interviewer, und zwar um sich begeistert zu bedanken über die Verbesserung des Essens, die Weiterleitung ihrer Klage an die Direktion und dafür, dass so rasch durchgegriffen worden sei. Diese ‚emotional release', das Ablassen des Dampfes, ist ja eine bekannte Erscheinung! In einem der Untersuchungsberichte wird übrigens bemerkt, dass, wenn wir *in* den Betrieben nicht durch Interviews den ‚emotional release' ermöglichen, dann tue es sicher jemand *ausserhalb* des Betriebes ..."
2. *Das Denken des Beratenen wird klarer.* Unter starker emotionaler Belastung ist es ihm nicht möglich, seine Situation und seine Probleme klar zu durchdenken. Er zieht vorschnelle Schlüsse und lässt sich zu Handlungen verleiten, die er nachher bereut. Diese Handlungen können seine Probleme nicht lösen; sie machen sie nur noch schlimmer. Oft legt er unter dem Druck der emotionalen Störung jedes Verhalten eines Vorgesetzten als Kritik oder als Zeichen der Abneigung aus und nimmt jeden kleineren Zwischenfall so ernst, dass er ihm wie ein grosses Unglück erscheint. Im Affekt ist kein intelligentes Verhalten möglich. „Da jede Intelligenzleistung als ein ganzheitliches Bemühen ununterbrochener Speisung von seiten der Psychodynamik bedarf, liegt nahe, dass im Affekt die Abgabe dieser Kräfte an die Intelligenzapparatur Schwankungen und Stockungen erfährt", erklärt Busemann [258].
3. Die Sicherung von möglichst *spannungsfreien Beziehungen* zwischen den Mitgliedern der Belegschaft und die Verringerung von Anzahl und Schwere der Reibungen und Missstimmungen. Dadurch, dass das einzelne Belegschafts-

256) H. W. Hepner: Ebd., S. 128 ff.
257) Christian Gasser: Ebd., S. 21.
258) Adolf Busemann: Psychologie der Intelligenzdefekte, München/Basel 1959, Seite 109.

mitglied durch die Personalberatung zur Lösung seiner Spannungen und zur wachsenden Ordnung seines Innern kommt, begegnet es auch den andern Mitgliedern freier und vorurteilsloser und ist zum Teamwork bereit. Die betrieblichen Spannungen erfahren dadurch eine Erleichterung.

4. Die häufigen Änderungen in den Produktionstechniken und -verfahren bringen es mit sich, dass in der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen, in den Funktionen, die der einzelne innerhalb dieser Gruppen ausübt, und im Zuständigkeitsbereich von Vorgesetzten häufiger Wechsel eintritt. Natürlich haben diese Änderungen Auswirkungen auf den Arbeiter; sie werfen seine Gewohnheiten und seine eingespielte Routine über den Haufen und zwingen ihn zu immer neuer Anpassung. „Die Aussprachen ermöglichen es ihm, während seiner ‚Krisen'-Perioden seinen Stimmungen und seinen Gefühlen Luft zu machen, so ausführlich und so oft, wie er es wünscht. Die Aussprachen fangen so die ersten Gefühlsreaktionen gegenüber Neuerungen auf und gestatten folglich eine schnellere und vollkommenere Wiederanpassung" [259]. Dadurch wird dem Arbeiter leichter eine *Neuorientierung* ermöglicht.
5. Oftmals steht der Berater zugleich *im Dienste der Information* [260]. Wir haben (auf S. 56 ff.) gesehen, welche wichtige Funktion der innerbetrieblichen Information der Mitarbeiter für das *gegenseitige Verstehen* der verschiedenen (Interessen-)Gruppen im Betrieb zukommt. Es gehört deshalb in vielen Betrieben zu den Obliegenheiten des Personalberaters, dem Ratsuchenden — wenn sich dies aufdrängt — die Personalpolitik und die Methoden der Personalführung des Unternehmens verständlich zu machen. Andererseits kann in den Aufgabenbereich des Personalberaters fallen, die Geschäftsleitung über die Einstellung der Arbeiter zu informieren. Wohl niemand im Betriebe ist dazu besser in der Lage als der Berater, dem laufend Schwierigkeiten und Beschwerden zugetragen werden. Selbstverständlich darf er bei der Orientierung der Geschäftsleitung über die Gefühle der Arbeiter keine Namen preisgeben, und er hat die Situation so zu schildern, dass dabei eine jede Identifizierungsmöglichkeit ausgeschlossen ist.

Roethlisberger und Dickson [261] haben auf Grund einer eingehenden Untersuchung der Beschwerden, die in Interviews mit 20 000 Arbeitern vorgebracht wurden, festgestellt, dass bei einem grossen Teil der Beschwerden der Umstand, über den man sich beklagte, nicht die eigentliche Ursache der Beschwerde war, sondern nur Symptom für eine tieferliegende Störung [262]. Will man eine Beschwerde verstehen, so muss man

259) Georges Friedmann: Ebd., S. 118.

260) B. B. Gardner und D. G. Moore: Ebd., S. 197 ff. Keith Davis: Ebd., S. 386.

261) F. J. Roethlisberger und W. J. Dickson: Management and the Worker, Cambridge/Mass. Harvard University Press, 1939, S. 225 ff.

262) Hiezu H. Sopp (Ebd., S. 202): „Die Klagen über das *Binnenklima der Räume* haben mit den objektiven Gegebenheiten übrigens nur selten etwas zu tun. Häufig dienen sie dazu, das Unbehagen am Arbeitsplatz zu objektivieren. Jedem Menschen eignet ein bestimmtes Kausalbedürfnis. Er muss und möchte wissen, woher die Dinge kommen, mit denen er zu schaffen hat. Wer in seiner Arbeit sich nicht wohlfühlt, wer unter Druck steht, Spannungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern hat, fühlt sich unbehaglich und nimmt als die am leichtesten greifbare Ursache die

danach trachten, herauszufinden, welche wirklichen Ursachen dahinterstecken. Oftmals sind die Beschwerden der Ausdruck einer Störung des seelischen Gleichgewichts und treten dann auf, wenn der Mensch besorgt und bekümmert ist. Wird auf die Sorgen und Kümmernisse des Arbeiters nicht eingegangen, so führt das zu einer Arbeitsminderleistung [263] und unter Umständen zu einer gänzlichen Lahmlegung der Arbeitskraft. Roethlisberger und Dickson bezeichnen diesen Zustand als „krankhaftes Nachbrüten" (morbid preoccupation). Das zeigt die Notwendigkeit auf, dem Arbeiter die Möglichkeit zu bieten, sich über seinen Kummer und seine Sorgen auszusprechen.

Friedmann [264] bezeichnet die Personalberatung als eines der geschicktesten und klügsten Systeme, die der Unternehmer ausgearbeitet hat, um die inneren Spannungen in einer industriellen Einheit zu verringern. Sie wirkt über die unmittelbar Betroffenen hinaus beruhigend auf jeden Betriebsangehörigen. Diesen spricht es in den tiefsten Schichten seiner Sorgen um Sicherheit an, wenn er an der Behandlung von Arbeitskollegen sehen kann, dass der Schutz der Gemeinschaft auch den charakterlich Schwierigen, den Minderleistungsfähigen gewährt wird. Dabei vollzieht sich in ihm ein Abbau an existentieller Angst, was unmittelbar auf seine Umweltbeziehungen zurückwirkt: seine Kontaktkräfte werden gestützt und gestärkt.

„Der kaleidoskopartige Wechsel von Problemen, Konflikten, Verwirklichungen und Lösungen, von Erleben und Erleiden heutiger Menschen der Wirtschaft wird in einer *Werksprechstunde* deutlich fühlbar", erklärt Erika Hantel [265]. „Er bringt uns dem Unterstrom geheim pulsierenden Lebens nahe und führt uns zu dem Inhaltskern des offiziell sachlich und gefühlsarm gelebten Werktages. Alle Konflikte innerer und äusserer Art kommen zur Sprache. Es besteht in den meisten Menschen, die kommen, ein *Drang nach Aussprache* und Verstandenwerden. Der Mensch will, entgegen seiner sonstigen Einordnung in einen grossen, gegebenen Rahmen, in der er nur kollektiv gewertet wird, auch einmal als Einzelner gehört und angenommen werden."

Zugluft, die schlechte Luft, den fehlenden Sauerstoff des Raumes. Dem Klima des Betriebes entspricht das Betriebsklima."

263) Pennock schreibt in einem Versuchs-Bericht über die Hawthorne-Experimente u. a.: „Bei einer der Arbeiterinnen im Prüfraum war die Leistung immer sehr unregelmässig gewesen; eines Tages stabilisierte sie sich. Der Beobachter stellte fest, dass diese Verbesserung mit dem Wegfall privater Sorgen zusammentraf und dass sie verschwand, sobald diese Sorgen wieder einsetzten." (G. A. Pennock: Industrial Research at Hawthorne, Pers. Journ. 8 [1930], S. 309, zit. nach Georges Friedmann: Ebd., S. 311.)

264) Georges Friedmann: Zukunft der Arbeit, Köln 1953, S. 119.

265) Erika Hantel: Verborgenes Kräftespiel (Die Pflege des Menschlichen als Aufgabe für Industrie und Wirtschaft), Stuttgart 1947, S. 10.

V.

Der Krankenstand als Barometer des Betriebsklimas

„Der lebendige Mensch und nicht die Maschine, die Seele des Arbeiters und nicht die Pferdekraft der Turbine ist als treibendes Element und tragendes Fundament die Urzelle jedes industriellen Betriebes." Hans Kellner [266]

Der deutsche Psychiater Dr. Hellmut Sopp sieht im Krankenstand eines Unternehmens, der sich mit genauen Zahlen nachweisen lässt, eine Parallele zu den Hawthorne-Untersuchungen, die den Beweis des bestimmenden Einflusses der beruflichen Gesamtsituation auf das leibseelische Wohlbefinden des Menschen geliefert haben. Er behauptet, „dass die berufliche Situation so tief in das Wesen des Menschen eingreift, dass Gesundheit und Krankheit beeinflusst werden" [267]. H. Sopp führt folgendes Beispiel an [268]:

Die Krankheitsstatistik zweier Werke, die ein volles Jahr umfasst, ergibt folgende Zahlen:

	Maschinen- und Stahlbau Werk *A*	Maschinen- und Stahlbau Werk *B*
Belegschaft	469 Pers.	458 Pers.
Nichtkranke	38,4 v. H.	58,7 v. H.
Krankheitsfälle auf 100 Beschäftigte	103,6	54,1
Krankheitstage, verteilt auf alle Beschäftigten	15,0	8,1
Unfälle auf 100 Beschäftigte	58,2	16,3
Unfalltage, auf alle Beschäftigten verteilt	6,9	2,1

(Als Nichtkranker gilt der Werksangehörige, der während des ganzen Jahres keinen einzigen Tag aus Krankheitsgründen gefehlt hat.)

Die beiden Werke, die zum gleichen Konzern gehören, die gleichen Löhne und Gehälter bezahlen, das gleiche Fertigungsprogramm haben, die gleiche maschinelle Ausrüstung besitzen und einen übereinstimmenden soziologischen Aufbau der Belegschaft, weisen also im Krankenstand erhebliche Unterschiede auf. Obwohl also in den beiden Werken die Leute an den gleichen Werkbänken stehen, den gleichen Stahl bearbeiten,

266) Hans Kellner: Ein Arzt erlebt die Industrie, Stuttgart 1949, XI.
267) Hellmut Sopp: Ebd., S. 33.
268) Hellmut Sopp: Ebd., S. 34.

dem gleichen Lärm und Staub und den gleichen Unfallgefahren ausgesetzt sind, erkranken im Werk A doppelt so viele Beschäftigte wie im Werk B, und es verunfallen dreimal mehr Beschäftigte.

Dazu äussert sich H. Sopp wie folgt: „Äusserlich also ist in den beiden Werken alles gleich. Verschieden aber sind die innerlichen Arbeitsbedingungen: das seelische Klima, die Harmonie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Im Werk A herrschen Unfrieden und Kampf aller gegen alle. Man fühlt sich nicht wohl an seinem Arbeitsplatz. Im Werk B bekommt der Mensch, was er braucht" [269].

Eine weitere Untersuchung, die auf Grund eines Forschungsauftrages einer deutschen Bundesbehörde in den Jahren 1952 bis und mit 1955 an 53 454 Personen durchgeführt wurde, von denen sämtliche erreichbaren soziologischen Daten aufgenommen und zum Krankenstand in Beziehung gesetzt wurden, ergab das Resultat, dass der Krankenstand *betriebsspezifisch* ist [270]. Bei den Frauen, bei denen die Unterschiede zwischen den einzelnen Amtsbereichen auffallender sind als bei den Männern, ergab sich zwischen der ersten und der letzten Amtsstelle, die in derselben Stadt liegen, die gleiche Anzahl von Beschäftigten aufweisen, den gleichen altersmässigen Aufbau haben, gleich bezahlt sind, im Krankenstand ein Unterschied von 300 v. H. Die Untersuchung führt H. Sopp zum Schluss, „dass ein erheblicher Teil der Krankheitsursachen im beruflichen Lebensraum zu suchen ist" [271]. Das gleiche Bild ergibt sich bei der Berücksichtigung der Kurzkrankheiten, d. h. einer Abwesenheit bis zu drei Tagen, für die H. Sopp eher den Ausdruck „Unpässlichkeit" als „Krankheit" verwendet wissen möchte. Er kommt zum Schluss: „Offensichtlich ist die ‚Unpässlichkeit' noch weit mehr psychisch induziert als die länger dauernde Krankheit mit objektivierbaren Symptomen. Im Alltag des Betriebslebens ist unschwer immer wieder zu beobachten, dass persönliche Schwierigkeiten, Verdruss mit Vorgesetzten oder Kollegen sich sofort oder nach einigen Tagen in einer Unpässlichkeit manifestieren" [272]. Auch wenn der Anteil der kleinen Fälle einbezogen wird, ergibt sich die typisch *betriebsspezifische* Bedingtheit des Krankenstandes.

Das Ansteigen und Absinken der Kurzkrankheiten erlaubt, mit grosser Genauigkeit den Betriebsablauf zu verfolgen. „Alle besondern Ereignisse veranlassen positive oder negative Schwankungen. In jedem Falle ist das plötzliche Ansteigen der Kurzkrankheiten in einer Abteilung ein besonderes Alarmsignal" [273].

---

269) Hellmut Sopp: Ebd., S. 35.
270) Hellmut Sopp: Ebd., S. 39 ff.
271) Hellmut Sopp: Ebd., S. 46.
272) Hellmut Sopp: Ebd., S. 49.
273) Hellmut Sopp: Ebd., S. 55.

Eine ganze Reihe von Beispielen belegt die Feststellung, dass schwere „Grippeepidemien" mit einem plötzlichen Hochschnellen der Krankenzahlen sich bei näherer Untersuchung „als betriebspsychologisch ausgelöste kollektive Verstimmungszustände herausstellen"[274]. Somit kann ein direkter Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Krankenstandes (einschliesslich der Kurzkrankheiten) und dem Betriebsklima stipuliert werden[275].

H. Sopp registriert jene Arbeiter als am häufigsten krank bzw. „krankfeiernd", die von der Unwichtigkeit ihrer Arbeit selbst überzeugt sind und sich frei von jeder Verantwortung wissen. So kommen auf hundert ungelernte Arbeiter eines westdeutschen Stahlwerkes in einem Jahr 146 Krankheitsfälle, auf die angelernten bereits nur 98 und auf die gelernten sogar nur 82[276]. Die hochqualifizierten ersten Schmelzer an den Öfen findet man kaum in der Krankeitsstatistik. „Der erste Schmelzer ist an seinem Ofen unentbehrlich. Seine Erfahrung wird gebraucht. Er ist von Bedeutung für den Betrieb, und er weiss das auch"[277]. Dem ungelernten Arbeiter dagegen fehlen Auftriebe dieser Art. Die Arbeit ist ihm im besten Falle gleichgültig, oft sogar zuwider, da er keinen Sinn in ihr zu erblicken vermag[278].

Dass *psychische* Bedingungen die *körperliche* Verfassung eines Menschen krankhaft verändern können, ist Gegenstand alltäglicher Erfahrung. Gewisse Redewendungen drücken das aus, so wenn wir z. B. sagen, dass sich jemand etwas zu sehr zu Herzen genommen hat — und daher Herzbeschwerden habe. Wir wissen alle, dass einem einmal die Galle überlaufen kann; dass einem etwas schwer im Magen liegt (mit den entsprechenden Beschwerden); dass man etwas nicht recht verdauen kann; dass man sich Kopfschmerzen über etwas macht, und was dergleichen Redewendungen mehr sind, die aber eben nicht blosse Redensarten sind. Sie enthalten — wie viele andere sprachliche Wendungen — im Grunde

274) Hellmut Sopp: Ebd., S. 55.

275) Dass das Problem des Krankenstandes für den Betrieb von erheblicher Bedeutung ist, geht aus der Tatsache hervor, dass im Jahre 1954 bei der (auf S. 103) erwähnten untersuchten Behörde in den ausgewerteten Gruppen 1 032 373 Arbeitstage ausfielen, was der Arbeitsleistung von 3440 Beschäftigten in dem angeführten Jahr entspricht! (H. Sopp: Ebd., S. 40).

276) Hellmut Sopp: Ebd., S. 110.

277) Hellmut Sopp: Ebd., S. 110.

278) Viktor E. Frankl weist darauf hin, dass der Mensch durch ein *Sinnlosigkeitsgefühl* krank werden kann. Er leidet dann darunter, dass sein Sein keinen Sinn hat. Frankl zitiert Nietzsche, der gesagt hat: „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie." Das bedeutet: „Wer um einen Sinn seines Lebens weiss, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äussere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden." (Pathologie des Zeitgeistes, Wien 1955, Seite 13.)

uraltes Wissen und sogar uralte Weisheit. Für die Redensart, dass einem vor verschluckter Wut die Luft wegbleiben kann, führt Kurt Gauger [279] einen konkreten Krankheitsfall an, den wir hier wiedergeben:

„Eine Frau erkrankte an schwerem Asthma. Als Ursache des Asthmas wurde eine schwere, chronische Bronchitis und als Ursache der Bronchitis das Düsseldorfer Klima angeschuldigt, das ja als typisches Niederungsklima in der Tat nicht zu den angenehmsten Klimaten gehört. Die Kranke wurde also ein halbes Jahr in die Schweiz verschickt, wo die Bronchitis und auch das als Folge der schweren Bronchitis angesehene Asthma völlig ausheilten. Man nahm an, dass nun — nach völliger Ausheilung der schweren Bronchitis, die Patientin das Düsseldorfer Klima vertragen werde. Sie machte sich also ganz zuversichtlich auf die Heimfahrt. Dabei begab sich aber etwas Unerwartetes, das die wirkliche Krankheitsursache ... aufdeckte. Bei der Heimreise mit der Bahn musste die Patientin einmal umsteigen. Als auf dem betreffenden Bahnhof ausgerufen wurde: ‚Der Zug nach Düsseldorf steht auf Bahnsteig 4', erlitt sie, als sie unerwartet das Wort ‚Düsseldorf' hörte, einen ebenfalls gänzlich unerwarteten, und zwar so schweren Asthmaanfall, dass sie mit gleichzeitigen schwersten Herzstörungen, im sogenannten status asthmaticus, einem lebensbedrohenden Zustand, auf dieser Umsteigestation sofort in das dortige Krankenhaus gebracht werden musste. Damit war ... deutlich geworden, dass keinesfalls das Düsseldorfer Klima — als Klima im rein meteorologischen Sinne — die Krankheitsursache sein *konnte*, wenn bereits das unvermutet gehörte Wort ‚Düsseldorf' einen sogar lebensbedrohenden, akuten asthmatischen Dauerzustand hervorrief — *trotz* der vollkommenen Ausheilung der Bronchitis, die vordem als klimabedingte Ursache des Asthmas angesehen worden war. Die Familie der Kranken und auch die bis dahin behandelnden Ärzte konnten sich der Erwägung nun nicht mehr verschliessen, dass wohl das ‚Düsseldorfer Klima' Ursache des Asthmas sein müsse, aber in einem ganz anderen Sinne, nämlich in einem übertragenen Sinne; so, wie es zur Zeit gebräuchlich geworden ist, von ‚Betriebsklima' zu sprechen. Das krankmachende Düsseldorfer Klima im übertragenen Sinne hiess bei *dieser* Patientin: ‚Schwiegermuttersituation', wie sich das bereits bei der ersten psychotherapeutischen Eruierung eindeutig und völlig zweifelsfrei herausstellte."

Dieses Beispiel, das zeigt, wie als Folge eines unerträglichen zwischenmenschlichen Klimas schwere Krankheitsprozesse entstehen können, steht stellvertretend für viele andere. Dass schwer gestörte zwischenmenschliche Beziehungen zu objektiven Krankheitserscheinungen führen, kann heute als erwiesen gelten [280]. Wo die Menschen im Betriebe ständig in einer „geladenen" Atmosphäre arbeiten, sind die Krankheitsziffern erfahrungsgemäss hoch. „Jedenfalls kann weder bei *inner*persönlichen noch bei *zwischen*menschlichen chronischen Konfliktsituationen ärztlich zweifelhaft sein, dass nicht nur *physische* Überlastungen zu schweren krankhaften Störungen führen, sondern dass *auch* rein *psychische,* chronische Über-

279) Jürgen Eick/Kurt Gauger: Angina temporis, Düsseldorf 1955, S. 33.
280) Jürgen Eick/Kurt Gauger: Ebd., S. 36.

lastungen zu schweren *körperlichen* krankhaften Veränderungen führen können“ [281]. Die psychosomatische Richtung in der Medizin hat durch zahlreiche klinische und physiologische Experimente nachgewiesen, dass „Gemütsbewegungen, Aufregungen, also seelische Erscheinungen, oft beträchtlich auf die Funktion unserer Organe einwirken . . . und dass Konfliktsituationen (wobei der Konflikt im weiteren Sinne des Wortes sozialer, zwischenmenschlicher oder sogar intrapsychischer Natur sein kann) Funktionsänderungen im Organismus hervorbringen und dass diese Störungen bis zu Läsionen führen können“ [282]. Das beweist, wie bedeutungsvoll für die körperlich-seelische Gesundheit der Betriebsangehörigen reibungslose menschliche Beziehungen sind. Ein giftiger, chronisch missgelaunter Vorgesetzter mit einer destruktiven Grundhaltung bringt es fertig, seine ganze Umgebung — darunter natürlich vor allem seine Untergebenen — nach und nach realiter krank zu machen, indem die gespannte Atmosphäre, in der sich die Arbeit vollzieht, virulent auf alle Beteiligten wirkt. Desgleichen wird eine heterogene Gruppe, in der jeder dem nächsten entgegenarbeitet und einer den andern bewusst ärgert, einen hohen Krankenstand aufweisen.

Seyle hat anhand von Rattenversuchen nachgewiesen, welche zerstörende Wirkung z. B. der (chronische) Ärger auf den Organismus auszuüben vermag [283].

> „Als Versuchstiere verwandte Seyle Ratten, also recht robuste und besonders widerstandsfähige Tiere, in grosser, also in wissenschaftlich beweisender Zahl. Ratten von gleicher Herkunft und von gleichem Alter wurden anfänglich unter genau gleichen, für Ratten optimalen Bedingungen aufgezogen. Dann wurden die entwicklungsmässig korrespondierenden Tiere in zwei Gruppen geteilt: Die eine Gruppe durfte ungestört ein angenehmes Rattendasein weiterführen. Die andere Gruppe wurde unter Beachtung gleicher Ernährungsbedingungen, gleicher Temperaturen, gleicher Bewegungsmöglichkeiten usw. durch ethologisch, d. h. durch tierpsychologisch speziell auf die Reaktionsschemata von Ratten abgestellte Methoden nicht in Angst gejagt, sondern: *systematisch geärgert!* Tiefenpsychologisch aufgefasst wurden die Ratten, die nicht blosse Fluchttiere sind, fortgesetzt zu einer aggressiven Abwehr gereizt (durch Lärm, durch Übermüdung, durch motorgetriebene Drehkäfige usw.) *ohne* dass ihre aggressive Abwehr zum Erfolg führte, was — menschlich gesehen — dem Phänomen des *Ärgers* entspricht. Die Redensart, dass einem etwas auf die Nieren gehe, ist allgemein bekannt. — Nun: Die systematisch und anhaltend geärgerten Ratten wurden nach und nach schmerzlos getötet, seziert und mit den Befunden bei den gleichaltrigen aber *nicht* geärgerten Ratten verglichen. Man wusste schon aus früheren Untersuchungen des Blutes von Katzen, die Hunden konfrontiert wur-

281) Jürgen Eick/Kurt Gauger: Ebd., S. 38.

282) P. B. Schneider und B. Genevard: Einführung in die psychosomatische Richtung der Medizin, Acta psychosomatica, Documenta Geigy, Basel 1956, S. 14.

283) Jürgen Eick/Kurt Gauger: Ebd., S. 46 ff.; s. auch: Clifford T. Morgan: Introduction to Psychology, New York 1956, S. 248 ff.

den, dass bei ihnen in dieser emotional triebhaften Verfassung eine akut erhöhte Adrenalin-Ausschüttung in das Blut stattfindet; dass die Nebennieren, die Adrenes, ihr Hormon Adrenalin dann schlagartig vermehrt absondern. Die Sektionsbefunde der chronisch geärgerten Ratten zeigten fortschreitend Überlastungserscheinungen der Nebennieren bis zu schweren irreparablen und schliesslich tödlichen Entartungen des Drüsengewebes der Nebennieren und ihrer vielfältigen, mit der Hypophyse (der Hirnanhangdrüse) eng zusammenhängenden Sekretion."

Kurt Gauger kommentiert dieses Experiment wie folgt: „Damit war experimentell exakt bewiesen, dass man ein Lebewesen sogar *totärgern* kann; dass nicht nur Angst, sondern dass auch andere affektive Triebentgleisungen wie *Ärger* (als chronische Triebentgleisungen oder als fixierte Fehlhaltungen) schwerste, *körperliche,* grob-organische, unter Umständen tödliche Erkrankungen auslösen *können* und schliesslich auslösen!" [284] Schon MacDougall erklärte: „Rein geistige Einflüsse, die tiefe emotionale (Gemüts-)Störungen hervorrufen, wie Kummer oder heftige Erbitterung über erlittenes Unrecht oder Beleidigungen, können, indem sie Schlaf und Appetit rauben, die Gesundheit schwer schädigen, ja sogar zum Tode führen" [285]. Auch das Erlebnis einer Kränkung, Zurücksetzung, einer Verletzung des Ehrgefühls oder einer Abwertung, das Übersehen persönlicher Leistung oder die Nichterfüllung einer als gerecht empfundenen Erwartung oder eines gegebenen Versprechens führen oftmals zu nachhaltigen Störungen beseelter Organfunktionen [286]. Hans Kellner hat auf Grund einer jahrelangen Beobachtung des Gesundheitszustandes und der psychophysischen Stimmung von ungefähr 2400 Textilarbeitern festgestellt, „dass die Befunde psychogener Fehlsteuerung innerer Organe an Zahl bei weitem diejenigen echter Organkrankheit überwiegen" [287]. Diese Ansicht dürfte heute mit dem allgemeinen consensus medicorum rechnen können. Das zeigt, in welchem Masse Körper, Seele und Umwelt eines Menschen in untrennbarer Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Richard Siebeck sagte im ersten Band seines Lehrbuches der innern Medizin : „Wir können den Menschen gar nicht als Einzelwesen verstehen, er ist mit seiner Umwelt, mit der Gemeinschaft anderer Menschen unlösbar verflochten" [288]. Die Ursachenforschung (Ätiologie) macht aus diesem Grunde eine mehrdimensionale Diagnostik notwendig, die aus einer Zusammenschau medizinischer, psychologischer und soziologischer

284) Jürgen Eick, Kurt Gauger: Ebd., S. 46.

285) McDougall: Psychopathologie funktioneller Störungen, Hrsg. H. Prinzhorn 1931, zit. nach Hans Kellner: Ein Arzt erlebt die Industrie.

286) Hans Kellner: Soziale Psychohygiene im Raume der Industrie, in: Psychohygiene im Betrieb, Lüneburg 1956, S. 43.

287) Hans Kellner: Ein Arzt erlebt die Industrie, Stuttgart 1949, S. 90.

288) H. Sopp: Ebd., S. 236.

Aspekte besteht. Mit Recht fordern deshalb P.-B. Schneider und Gilbert Genevard die Zusammenarbeit von Psychiatern und Somatikern in einer Equipe mit Sozialarbeitern, Anthropologen und Psychologen [289]. Sie schreiben: „Tatsächlich können diese Disziplinen, da sie alle sich mit dem Menschen beschäftigen, zu einem umfassenden Verständnis jener Faktoren beitragen, welche die Krankheiten bestimmen“ [290].

Da die Krankheit als Wohlbefindensstörung wesentlich im sozialen Raum wurzelt, gibt es Unterschiede in der Häufigkeit ihres Auftretens in unter sich vergleichbaren soziologisch definierten Gruppen, entsprechend, wie wir eingangs dieses Kapitels gesehen haben, dem darin herrschenden seelischen Klima. Die Auszählung eines grossen medizinischen Materials nach psychologisch-soziologischen Aspekten hat in der Tat ergeben, dass die Streuung in der Krankheitshäufigkeit *betriebsspezifisch* ist und nicht einem statistisch zu erwartenden Verteilungstyp folgt. Damit wird der Krankenstand zu einer Objektivierungsmöglichkeit für die Bewertung innerbetrieblicher Bedingungen.

Ein weites Gebiet positiver Beeinflussung des Betriebsklimas durch psychophysische Möglichkeiten, wie Raumgestaltung, Farbeinwirkungen, Regelung der Temperatur und des Feuchtigkeitsgrades der Luft etc. soll hier kurz gestreift werden. Diese Massnahmen gehören teils in das Gebiet der Arbeitsphysiologie, teils in das Gebiet der Arbeitshygiene, sind aber, wie das nachstehende Beispiel von Hische zeigt, für die Gestaltung der Betriebsatmosphäre bedeutungsvoll, weshalb wir im Rahmen unserer Arbeit darauf hinweisen.

„Vor einer Reihe von Jahren bereitete die Bleicherei eines Textilwerkes, mit dem ich zusammenarbeitete, grosse Sorgen. Der Raum genügte keinesfalls den Anforderungen, die arbeitspsychologisch gestellt werden müssen. Die ursprüngliche Tünche der Wände war längst entweder abgeblättert oder in ein schmutziges Grau übergegangen, ebenso die ehemals weisse Decke. Der Fussboden, die Türen und die Fensterkreuze hatten ihre Farbe mehr oder weniger verloren und sahen einfach dreckig aus. Zerbrochene Fensterscheiben waren nicht ersetzt, sondern mit Papier und Pappe notdürftig geflickt (obgleich kein Glasmangel bestand).
Die *negativen* Rückwirkungen dieses Milieus auf die Arbeiterinnen war unverkennbar. Haare, Kleidung usw. waren ausgesprochen unordentlich, Unsauberkeitshandlungen nicht selten (wie Ausspucken auf den Fussboden etc.). Die Gesichter trugen einen unfrohen, freudlosen, ‚muffigen‘ Ausdruck. Das Betriebsklima konnte infolgedessen nur als ausgesprochen ungünstig gewertet werden. Die Leistungen entsprachen den negativen Milieu-Rückwirkungen, waren quantitativ und qualitativ geringer als an sich erwartbar.
Da Ermahnungen usw. nichts fruchteten (übrigens bei der gegebenen Sachlage auch nichts fruchten *konnten*), unterzog das Werk auf meinen Vorschlag den Raum einer gründlichen Neugestaltung. Der Fussboden wurde neu gelegt und

289) P.-B. Schneider und G. Genevard: Ebd., S. 14.
290) P.-B. Schneider und G. Genevard: Ebd., S. 14.

erhielt einen neuen, gut gestrichenen Belag. Das Schmutzig-Grau der Wände löste ein heller zweifarbener Anstrich ab (in der untern Hälfte ein warmes Gelb-Grün, in der obern Hälfte ein Elfenbeinton). Türen und Fensterkreuze wurden entsprechend gestrichen (nach vorhergehender Reparatur), die Decke neu geweisst usw.

Nach einiger, gar nicht allzu langer Zeit traten die *positiven* Rückwirkungen dieses neuen, nunmehr in Ordnung befindlichen Milieus ein. Kleidung, Haartracht usw. der Arbeiterinnen wurden ordentlich; Unsauberkeitshandlungen unterblieben. Der Ausdruck der ‚Muffigkeit' schwand aus den Gesichtern. Ein Zug der Freundlichkeit, ja der Froheit beherrschte den Raum. Das Betriebsklima war damit ausgesprochen günstig geworden. Die Leistungen stiegen nach Quantität und Qualität" [291].

Die Freude am neugestalteten Arbeitsraum hat zur Freude an der Arbeit geführt. Die positiven Milieurückwirkungen haben — psychologisch gesprochen — Lustgefühle ausgelöst, die sich — unbewusst — auf die Arbeit und ihre Ausführung übertragen haben. Sie liessen die Arbeit lust-betont werden und damit subjektiv leichter erscheinen.

Hische selbst betont, dass die zweckmässig-schöne Gestaltung des Arbeitsraumes allein natürlich nicht genügt, um ein dauerhaft günstiges Betriebsklima zu schaffen. Diese Massnahmen, wie wir sie eben beschrieben haben, sind zunächst ja nur materieller Natur. Sie tragen als solche Voraussetzungscharakter. Um einen dauerhaften Erfolg zu haben, müssen sie getragen sein von einer bestimmten, positiven geistig-seelischen Grundhaltung, die sich u. a. äussert im *guten Betriebston,* um einerseits überhaupt zur Wirkung zu gelangen und um andererseits ein beständig günstiges Betriebsklima zu schaffen, ohne Klimaschwankungen und „Schlechtwetterperioden".

291) W. Hische: Spannungsfelder zwischen Mensch und rationalisierter Arbeit, Hannover 1956, S. 39/40.

VI.

Schlusswort

„Menschlichkeit sollte nicht zum Köder für grössere Gewinne degradiert werden; man muss bereit sein, für seine Leute auch etwas Gutes zu tun, ohne gleich irgendwo den eigenen Vorteil mit einzubauen."

Heinz Nordhoff [292]

Wir stehen am Ende unserer überschauenden Darstellung der wichtigsten betriebspsychologischen Methoden, die im Dienste der Schaffung einer gesunden Betriebsatmosphäre stehen, in der der arbeitende Mensch gedeihen und sich entwickeln kann. Bei unserem Bemühen um die Neugestaltung der betrieblichen Verhältnisse im Sinne einer Ausrichtung auf die menschlichen Belange hilft uns die Einsicht, dass die soziale Frage im Betrieb (im umfassenden Sinne), „die entstanden ist aus der Diskrepanz zwischen technischer Übermacht und seelischer Ohnmacht, kein materielles, sondern ein seelisches Problem ist, das nur mit seelischen Mitteln gelöst werden kann" [293]. Die in dieser Arbeit genannten betriebspsychologischen Bemühungen dienen dem Ziele, den Menschen aus der Übermacht der Technik zu befreien, ihn als Menschen wieder zu entdecken und ihm zu helfen, die Arbeit und den Beruf wieder als sinnvoll erleben zu können und sich als Mensch im Berufe und in der Berufssituation bestätigt zu finden. Dabei kommt es sehr wesentlich darauf an, dass der Betriebsangehörige weiss, dass diese Haltung des Betriebes, die ihn als *Menschen* voll akzeptiert und ihn in seiner Personwürde respektiert, Ausdruck einer *echten Gesinnung* ist, die den Menschen über den Betriebszweck stellt, und nicht etwa Ausfluss spezifischer betriebsökonomischer Überlegungen, die den Menschen im Betriebe ebenso verfügbar machen wollen „wie ein Materialstück, das im technischen Prozess zur Verwendung kommt" [294].

Über die Frage, ob der Mensch in der Betriebswelt, im Berufe, in seiner Arbeit Befriedigung und Erfüllung findet, entscheidet wesentlich, ob er dort seine *Grundsehnsüchte* in ausreichendem Masse absättigen

292) Heinz Nordhoff: Der Mensch im Betrieb, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, H. 1/1955.

293) A. Mayer: Der Mensch im Betrieb, Stuttgart 1954, S. 18.

294) Joachim Bodamer: Gesundheit und technische Welt, Stuttgart 1955, S. 231.

kann. Der arbeitende Mensch hat ganz bestimmte Mindestanforderungen an seinen Beruf, die Berufssituation, die Arbeit, legitime Forderungen, deren Erfüllung unabdingbar ist für sein Wohlbefinden in dieser Welt. Diese Grundsehnsüchte (oder emotionalen Grundbedürfnisse, wie wir sie auch nennen können) sind:

1. Die Sehnsucht nach Dazugehörigkeit und Geborgenheit.
2. Die Sehnsucht nach Anerkennung, nach Bestätigung (Selbst- und Fremdbestätigung) durch die eigene Lebensleistung.
3. Die Sehnsucht nach Freiheit, Unabhängigkeit und Selbständigkeit.
4. Die Sehnsucht nach Kontakt und Verstandenwerden.
5. Die Sehnsucht nach Sicherheit.
6. Die Sehnsucht nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns.

Im Ausmasse, wie der arbeitende Mensch in seiner Berufssphäre die Erfüllung seiner legitimen Grundsehnsüchte findet, gestaltet sich seine Arbeitsfreude und Leistungsbereitschaft. Das betriebliche Bemühen muss deshalb darauf gerichtet sein, ihm diese Erfüllung in befriedigendem Masse zu gewähren. Im Vordergrund steht bei dieser Zielsetzung das Bestreben, den Betrieb zur Betriebs*gemeinschaft* werden zu lassen. „Die echte Gemeinschaft entsteht dadurch, dass sich Menschen zusammentun, um einen Zweck gemeinsam zu verwirklichen" (Nicklisch). Die lebendige Betriebsgemeinschaft garantiert dem einzelnen die freie Entfaltung seiner individualen und sozialen Kräfte, indem sie ihn an der Gestaltung des Betriebslebens aktiv und verantwortlich teilnehmen lässt, und sie gibt ihm gleichzeitig das Gefühl der Sicherheit, Dazugehörigkeit und Geborgenheit Wenn der Betrieb nach der bekannten Unterscheidung von *Toennies* auch eher ein „gesellschaftliches" als ein „gemeinschaftliches" Gebilde ist, so hindert doch nichts, dass im Betriebe die Gemeinschaft bewusst angestrebt, gepflegt und entwickelt wird, d. h. dass dort Menschen durch gefühlsmässige Bindung, gegenseitige Anerkennung und eine gemeinsame Aufgabe sich als innerlich zusammengehörig fühlen. Der Gemeinschaftssinn im Betriebe ist bewusst zu pflegen. Dadurch wird eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen. Die Bildung von Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für ein gesundes seelisches Klima im Betriebe. Das Vertrauen ist ein Grundwert des menschlichen Zusammenlebens [295]. Keine

295) Die Ergebnisse einer mehrjährigen Meinungsforschung in Betrieben der Textil-, Leder- und Metallindustrie Westdeutschlands, die in Einzelgesprächen mit über 1500 Menschen der verschiedensten sozialen Schichtungen gewonnen wurden, zeigen, „dass in allen beruflichen Schichtungen unmittelbar die Wirkung oder das Nichtvorhandensein von *Vertrauen* erlebt wird. Das Wort ‚Vertrauen' kommt in allen Gesprächen vor, ohne dass es herausgefordert wurde" (Kurt Görsdorf: Psychologischer Streifzug durch die Zusammenhänge der betrieblichen Probleme, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, Heft 1/1955, S. 4).

Gemeinschaft ist ohne Vertrauen denkbar. „Organisationen, Arbeitsgemeinschaften, Betriebe, in denen das Vertrauen nicht herrscht, rufen eine ganz eigentümliche gepresste und freudlose Atmosphäre hervor, mögen sie im übrigen noch so tüchtig und schlau geführt sein. Wo das unmittelbare menschliche Vertrauen fehlt, da lässt sich nur schwer atmen, so sehr ist das Leben auf das Element des Vertrauens angewiesen“ [296].

Wir haben von der in der Einleitung skizzierten Fragestellung ausgehend versucht, den Gedanken der Schaffung einer guten Betriebsatmosphäre durch die Realisierung der uns heute zur Verfügung stehenden arbeits- und betriebspsychologischen Erkenntnisse und Methoden konsequent durchzuführen.

Wir sind uns dabei natürlich bewusst, dass damit nur ein Aspekt — ein allerdings wichtiger — der gesamtbetrieblichen Möglichkeiten, auf das Betriebsklima Einfluss zu nehmen, aufgezeigt worden ist. Viele Fragen sind offengeblieben, viele Probleme konnten wir nur streifen.

Dass sich bei der Betonung und Hervorhebung der Massnahmen und Möglichkeiten, die sich von der Psychologie her ergeben, auch Bedenken melden können, ist evident. Wir weisen in diesem Zusammenhang auf einige Punkte hin, die wir in unsere Überlegungen einbeziehen wollen.

1. Die Pflege der menschlichen Beziehungen im Betriebe erfordert viel Takt und Fingerspitzengefühl, da sowohl ein Zuwenig an Zuwendung und Betreuung Unbehagen und Unzufriedenheit auslösen kann, als auch ein Zuviel an Betreuenwollen zu den gleichen Reaktionen führt. Viele Betriebsangehörige lehnen die allzu persönliche Betreuung aus einem gesunden Empfinden heraus ab. Hier soll die Regel gelten: Wer wirklich der Hilfe bedarf, für den soll diese Hilfe da sein.
2. Wenn in den Betrieben „psychologisiert“ wird, können sich daraus gefährliche Spannungen ergeben. Nichts wäre unerwünschter und gefährlicher, als im Betriebe ein „psychologisches Klima“ zu züchten. Das würde ein natürliches, unbefangenes Arbeiten im Sinne der Betriebsaufgabe, der doch gerade die psychologischen Bemühungen dienen sollen, verunmöglichen und wäre einer guten Betriebsatmosphäre entschieden abträglich.
3. Generell findet die Psychologie dort ihre Grenzen, wo die Probleme so beschaffen sind, dass sie mit andern Mitteln besser gelöst werden können (Biäsch).
4. Wir haben früher erwähnt, dass jeder Betrieb die sachliche Aufgabe hat, Werte zu schaffen, zu verwalten oder zu vermitteln und dass zur Erfüllung dieser Aufgabe die Erbringung von Leistung notwendig ist (siehe S. 18). Diese Forderung nach Leistung an den im Betriebe stehenden Menschen ist unabdingbar. Tatsache ist nun aber, dass der Betriebsangehörige diese Leistung um so lieber und leichter erbringt, je eher er im Betriebe auch jene menschlichen-psychologischen Befriedigungen findet, die aus seinem

296) Eugen Diesel: Die Macht des Vertrauens, Stuttgart 1948, S. 19.

Bedürfnis nach Achtung seiner Persönlichkeit entspringen. Wir haben darüber ausführlich geschrieben. Der Mensch ist Mensch auch im Betrieb. Ein schlechter Betriebsgeist nun bildet eines der wesentlichsten innern Arbeitshemmnisse für die Betriebsbelegschaft. In diesem Sinne stehen alle psychologischen Bemühungen um die Schaffung einer erfreulichen und gedeihlichen Arbeitsgemeinschaft im eminenten Sinne im Dienste der Gesamtproduktion des Unternehmens, so dass es abwegig ist, zwischen die Produktion, der jeder Betrieb dient und den im Betrieb arbeitenden Menschen einen Keil zu treiben oder Fragen der Priorität aufzuwerfen, die in diesem Lichte gesehen, sekundär sind.

5. Um ein gutes Betriebsklima zu schaffen, bedarf es meist jahrelanger hingebungsvoller Arbeit. Mit einer raschen Verwirklichung „betriebspsychologischer Massnahmen" ist es nicht getan. Nie dürfen wir vergessen, dass es schliesslich die im Betriebe tätigen Menschen sind, die das gute Betriebsklima schaffen und tragen. Biäsch weist darauf hin, dass dies „unter Umständen sogar eine neue Generation von Menschen mit neuen Auffassungen über Zusammenarbeit und Solidarität zur Voraussetzung hat." Einerseits bedarf es unablässiger technischer Verbesserungen und Rationalisierungen, verbunden mit wirtschaftlicher Konsolidierung und organisatorischer Klärung — wir haben auf diesen entscheidenden Aspekt in unserer Einleitung hingewiesen —, und andererseits bedarf es einer gleichzeitigen unablässigen intensiven Pflege der menschlichen Beziehungen im Betriebe. Alle diese Bemühungen müssen koordiniert werden. In diesem Sinne beruht das gute Betriebsklima auf dem Zusammenspiel aller im Betriebe Tätigen im Sinne des Betriebszweckes.

VII.

Anhang

Die Anlernung [1]

Instruktionspersonal

I. Arbeiter

— Wenn immer möglich: Meister oder Vorarbeiter
— Sonst gut ausgebildete Facharbeiter oder Spezialisten

II. Anlerninstruktoren

1. Für die Arbeitsinstruktion:
— In kleinen Unternehmen: betriebsfremde Berufsinstruktoren
— In mittleren Unternehmen: wenn möglich betriebseigene nebenamtliche Instruktoren
— In grösseren Unternehmen: betriebseigene Berufsinstruktoren, wobei letztere nicht mehr als 2 Jahre in der Ausbildung tätig bleiben sollen
2. Für die Vorgesetztenschulung: betriebsfremde Betriebspsychologen. Nur in sehr grossen Unternehmen betriebseigene Betriebspsychologen.

III. Meister und andere Vorgesetzte

1. Für die Arbeitsinstruktion:
— In kleinen und mittleren Unternehmungen: betriebsfremde Berufsinstruktoren
— In grossen Unternehmen: betriebseigene Berufsinstruktoren
2. Für die Vorgesetztenschulung: betriebsfremde Betriebspsychologen. Nur in sehr grossen Unternehmen betriebseigene Betriebspsychologen.

IV. Betriebsinstruktoren

— Ausschliesslich betriebsfremde Fachleute

V. Ausbildungsleiter

— Wie IV

---

1) Aus W. A. Pfaehler: Ausbildung in der Industrie, S. 77—83, Bern 1955.

Lehrmittel und Hilfsmittel

I. Arbeiter

Wie Zürcher Schule und TWI, d. h.:

1. Zur Einführung: Einführungsschrift
2. Zur Arbeitsinstruktion:

— Übungsmaterial
— Demonstrationsmaterial
— Nur gute und vollständige Werkzeuge
— Merkblätter und Zeichnungen
Dazu Anlernkarte als wichtigstes Hilfsmittel für den Instruierenden

II. Anlerninstruktoren

Wie Zürcher Schule und TWI, d. h.:

1. Bei eventueller Vorgesetztenschulung wie III
2. Zur Arbeitsinstruktion:

— Wand-, Papier- und Filztafel
— Bildschematatafel
— Kino
— Photos, Dias
— Tonband
— Vorführungsmaterial
— Seil für Knotendemonstration
— Gedruckte Merkblätter
— Erläuterungsblatt der Anlerngrundsätze mit Rückfragen zur Selbstkontrolle
— Beobachtungsbogen über die Arbeitsunterweisung
— Beobachtungsbogen über den Anzulernenden
— *Anlernkarte* für die spätere Instruktionstätigkeit
— Dazu ein Arbeitsinstruktionsmanual als Hilfsmittel für den Instruierenden

III. Meister und andere Vorgesetzte

Wie Zürcher Schule, d. h.:

1. Zur Vorgesetztenschulung:

— Gedruckter Text der jeweiligen Vorträge
— Beispiele aus der Praxis (praktische Fälle)
— Filme von praktischen Fällen (casefilms)
— Tonband
— Merk- und Hilfsblätter für Arbeitsanalyse, Stoff-, Lehr- und Zeitprogrammgestaltung, Einführung von Neuen im Betriebe, Persönlichkeitsbewertung

2. Arbeitsinstruktion wie II
Dazu wie TWI: Anlernkarten für Teilnehmer und Lehrmanuale als Wegweiser für Kursleiter

IV. Betriebsinstruktoren

— Wie III
— Dazu wie TWI: *Lehrmanuale* für die Teilnehmer, als Wegweiser für die spätere Instruktionstätigkeit

V. Ausbildungsleiter

— Wie IV

Stofflicher Lehrgang

I. Arbeiter

Wie Zürcher Schule und TWI, d. h.:

1. Einführung der Neuen im Betriebe
2. Allgemeine Einführung am Arbeitsplatz
3. Allgemeine Einführung in den gesamten Arbeitsablauf
4. Erklären der betreffenden Arbeit
5. Erklären der Teilvorgänge der betreffenden Arbeit
6. Erklären der Schlüsselpunkte (dies setzt eine Arbeitsanalyse voraus, durch welche die Arbeit in Teilvorgänge mit entsprechenden Schlüsselpunkten aufgelöst werden kann)
7. Hinweis auf die Sicherheitsfaktoren
8. Anleitung zur Kontrolle der eigenen Arbeit

II. Anlerninstruktoren

Wie Zürcher Schule, d. h.:

1. Bei eventueller Vorgesetztenschulung wie III
2. Zur Arbeitsinstruktion:

— Gründliches Training in Arbeitsunterweisung, bestehend aus
— Praktischer Demonstration von Zeigen und Erklären
— Erläuterung der Anlerngrundsätze
— Praktischen Übungen im Anlernen und Beobachten
— Vorbereitung der Anlernung
— Vorbereitung des Arbeitsplatzes
— Verfolgen und Einhalten von Stoffprogramm, Lehrprogramm, Zeitprogramm
— Ferner Übungen mit Anlernkarten lt. TWI

III. Meister und andere Vorgesetzte

1. Ein Hauptkurs ohne berufliche Weiterbildung, enthaltend:

— Selbsterkenntnis
— Menschenkenntnis
— Menschenführung

2. Darin verflochten ein Methodenkurs, enthaltend:
— Arbeitsanalyse
— Sicherheitswesen
— Arbeitsverbesserung
— Arbeitsunterweisung
3. Wenn möglich Zusatzkurse über:
— Organisation
— Arbeitsvorbereitung
— Instruktions- und Nachwuchsprogrammgestaltung
— Meldungswesen
— Konferenzleitung
4. Spezialkurse für die berufliche Weiterausbildung

IV. Betriebsinstruktoren

Wie III, aber alle 3 ersten Kurse obligatorisch und ausführlicher, mit speziellem Gewicht auf Instruktionstätigkeit und Konferenzleitung

V. Ausbildungsleiter

Wie IV, dazu:
— Anweisung über die Gestaltung des Ausbildungswesens, wie TWI
— Wenn immer möglich betriebspsychologische Schulung

Zeitlicher Lehrgang

I. Arbeiter

Dem Schüler und dem Stoff anpassen

II. Anlerninstruktoren

Wie Zürcher Schule, aber ohne Abschlussübung und innert kürzerer Frist, d. h.:
— Einleitung und Demonstration 1½ Stunden
— Praktische Übungen 3 × 1½ Stunden = 4½ Stunden
— Praktische Anwendungsübung
3—6 × je 1 Stunde = 3—6 Stunden
Total ca. 10 Stunden innert 2 Wochen

III. Meister und andere Vorgesetzte

1. Kurs und
2. Kurs wie Zürcher Schule, jedoch innert kürzerer Frist
a) Erster Teil des Kaderkurses (in 2—3 Monaten)
Orientierung 2 Stunden
5 Vorträge mit Einzel- und Gruppenbesprechung 8—10 Stunden
Individuelle Arbeit dazu 5 Stunden

b) Instruktionskurs, abgekürzt siehe II 9 (in 1—2 Monaten)
c) Zweiter Teil des Kaderkurses (in 2—3 Monaten)
3—5 Vorträge mit Einzel- und Gruppenbesprechung 9—12 Stunden
Individuelle Arbeit dazu 3 Stunden
d) Wochenendkurs (in 1—2 Monaten) nach 1—2 Monaten 10—12 Stunden, oder dritter Teil wie zweiter Teil nach ca. 6 Monaten
Total ca. 50 Stunden in 6—10 Monaten

3. Kurs ähnlich TWI: jeweils 1 bis 2 × 2 Stunden pro Fach
4. Spezialkurse je nach Bedarf und Möglichkeit

IV. Betriebsinstruktoren

Wie TWI, d. h.:
— Dauer der Kurse 80 bis 100 Stunden in 10 aufeinanderfolgenden Tagen
— Täglich 4 bis 5 × 2 Stunden ohne Pausen
— Abstände zwischen den Kursen: mehrere Monate
— Einteilung der Kurse:
1. Übermittlung des Stoffes nach Lehrmanual = 15—20 Stunden
2. Überreichung des Lehrmanuals
3. Seminaristische Übung nach Lehrmanual = 65—80 Stunden
Um den 2. Kurs in den ersten einzuflechten, sollen beide Kursperioden beide Programme enthalten, und zwar so, dass der Methodenkurs vom Vorgesetztenkurs eingerahmt wird.
Weitere Kurse nach Möglichkeit auch im TWI-Verfahren von 80—100 Stunden in 10 aufeinanderfolgenden Tagen.

V. Ausbildungsleiter

— Wie IV

Prinzip und Durchführung des Unterrichts

I. Arbeiter

Wie Zürcher Schule, d. h.:
— Vorbereiteter Arbeitsplatz
— Gute Atmosphäre
— Richtige Plazierung
— Selbstvertrauen fördern
— Schrittweise vorgehen
— Schlüsselpunkte: Worauf kommt es an?
— Immer beweglich bleiben
— Stoff-, Lehr- und auch Zeitprogramm elastisch befolgen
— Selbsttätigkeit
— Fehler erleben und daraus lernen lassen
— Sichtbaren Lernfortschritt erzielen
— Gute Leistungen und Einsatz anerkennen

— Darüber schlafen lassen
— Richtige Abwechslung von Erklären und Zeigen, Probieren und Üben
— Zuerst auf Genauigkeit, dann auf Tempo achten
— Keine falsche Gewöhnung aufkommen lassen
— Bis zur automatischen Beherrschung üben lassen
— Durch genaue Kenntnis der einzelnen Schüler das Interesse wachhalten
— Durch Zeigen des nächsten Zieles das Interesse wachhalten
— Planmässig kontrollieren
— Fehler bei sich selber suchen
Dazu wie TWI viel Gewicht auf:
— Sich „zurückerklären" lassen
— Sich bei der Ausführung *jeden Schlüsselpunkt erläutern* lassen

II. Anlerninstruktoren

1. Wenn möglich abgekürzte Vorgesetztenschulung, siehe III
2. Wie I, dazu:
— Praktische Übungen in Dreiergruppen
— Übungen mit Neueintretenden
— Übungen mit *Anlernkarten*

III. Meister und andere Vorgesetzte

Wie Zürcher Schule, d. h.:

1. Zur Vorgesetztenschulung in Gruppen von 8 bis 15 Teilnehmern an hufeisenförmigem oder viereckigem Tisch, mit Namenschildern:
— *Orientierung und Einladung* der Kursteilnehmer durch die Geschäftsleitung, unter Mitwirkung des Betriebspsychologen
— *Diskussion* eine Woche später
— *Exponieren der Themen* durch Vorträge, für alle Kursteilnehmer gleichzeitig; beim ersten Vortrag soll die Geschäftsleitung anwesend sein
— Aufstellen von Fragen und „praktischen Fällen" zum jeweiligen Thema
— *Einzelbesprechungen* zur Pflege eines persönlichen Kontaktes zwischen Kursleiter und Kursteilnehmer. Vertrauliche Stellungnahme zum Vortragsthema und zu persönlichen Schwierigkeiten des Teilnehmers, speziell in bezug auf seinen Arbeitsbereich.
— *Gruppenbesprechung.* Aussprache über die nach dem Vortrag aufgestellten Fragen. Eruieren gemeinsamer Führungsgrundsätze.
— *Gruppenbesprechung.* Die Gruppenzusammensetzung erfolgt am Anfang in horizontaler Gliederung (hierarchisch), später in vertikaler Gliederung
  — Übungen mit praktischen Fällen
  — Aussprache über die nach dem Vortrag aufgestellten Fragen
  — Eruieren gemeinsamer Führungsgrundsätze
  — Erlebenlassen der Gemeinsamkeit der Probleme
— Übungen in der *Konferenztechnik,* indem die Teilnehmer die Gruppengespräche selbst leiten.

2. Zur Arbeitsinstruktion:
wie II, meistens wird der Arbeitsinstruktionskurs in den Kurs für Vorgesetztenschulung eingeschaltet.
Die ganze Unterrichtsmethodik sollte sich aber nach Möglichkeit an das TWI-Verfahren anlehnen. Der instruierende Berufsinstruktor braucht nicht ein *Lehrmanual* abzulesen. Er soll aber ein Lehrmanual als *Wegweiser* haben, der ihn am Abschweifen hindert.

IV. Betriebsinstruktoren

Wie III, dazu wie TWI:

— Strenger in der Programmatik
— Seminaristische Übungen in der Anwendung allfälliger Lehrmanuale
— Übung in der Konferenzvorbereitung
— Seminaristische Übungen in der Konferenzleitung

V. Ausbildungsleiter

— Wie IV

Nachfolgen und Unterstützung der Schüler (Follow up)

I. Arbeiter

— Der Ausführende ist fortwährend, aber in immer grösseren Zeitabständen zu überwachen
— Diese Kontrolle soll als Unterstützung, d. h. als Hilfe, aufgefasst werden
— Der Neuinstruierte muss zu Rückfragen ermuntert werden; dazu soll er wissen, an wen er sich wenden kann
— Das Lob für eine richtige Anwendung der erhaltenen Anlernung ist manchmal wichtiger als die Kritik der Fehler
— Dazu nach Zürcher Schule: systematische Protokollierung der Arbeitsunterweisung der Neueintretenden
— Ferner gemäss TWI:
„Hat der Schüler nichts gelernt,
hat der Lehrer schlecht gelehrt!"

II. Anlerninstruktoren

— Wie I, dazu:
Auffrischungskurse ein bis zweimal jährlich 2 Stunden
— Vorträge
— Zeitschriften und Mitteilungen
— Vorschlagwesen
— Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen
— Mitteilungen über gute oder schlechte Ergebnisse allfälliger Erfolgskontrollen der Ausbildung
— Überwachen und Kontrolle durch Linien- und Stabsvorgesetzte

III. Meister und andere Vorgesetzte

— Wie II, dazu eventueller gelegentlicher Wochenendkurs

IV. Betriebsinstruktoren

— Wie II, dazu:
— Längere Auffrischungskurse
— Ständige Revision der Lehrmanuale unter fachmännischer Kontrolle
— Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Betrieben
— Wie CEO: obligatorische Nachhilfe in den Instruktionsvertrag einschliessen

V. Ausbildungsleiter

— Wie IV

SRA Employee Inventory

Instruktionen

Zweck der Umfrage: Ihre Firma möchte wissen, wie Sie über ihren Beruf, Ihren Zahltag, Ihren Chef und Ihre Firma im allgemeinen denken. Diese Umfrage soll dazu dienen, uns Ihre Meinungen und Ideen schnell und offen zu vermitteln. Sie müssen nicht mit Ihrem Namen unterzeichnen. Dieses Heft enthält eine Reihe von Feststellungen. Alles, was Sie zu tun haben, besteht darin, durch eine Kreuz-Markierung anzuzeigen, was Sie fühlen. Das ist leicht auszuführen; sie sollen in Ihren Antworten vollständig offen sein.

Wie ist die Umfrage auszufüllen? Lesen Sie jede Feststellung sorgfältig und äussern Sie sich spontan dazu. Sie werden mit einigen Feststellungen einiggehen, mit einigen andern werden Sie nicht übereinstimmen. Bei einigen Punkten werden Sie sich nicht entscheiden können. Um Ihnen zu helfen, Ihre Meinung auszudrücken, sind drei mögliche Antworten für jede Feststellung vorgesehen:

Beispiel:	I Einv.	II ?	III Nicht einv.
„Ich würde lieber in einer Grossstadt arbeiten als in einer Kleinstadt." Kreuzen Sie jene Rubrik an, die mit Ihrer Meinung übereinstimmt.	.....	.....	.....
Beispiel: Jemand fühlt, dass er lieber in einer grossen Stadt arbeiten würde. „Ich würde lieber in einer Grossstadt arbeiten als in einer Kleinstadt."	×		
Jemand würde lieber in einer Kleinstadt arbeiten. „Ich würde lieber in einer Grossstadt arbeiten als in einer Kleinstadt."	.....	.....	× .....
Jemand kann sich weder für die Grossstadt noch für die Kleinstadt entscheiden. „Ich würde lieber in einer Grossstadt arbeiten als in einer Kleinstadt."	.....	×	.....

Das ist keine Prüfung! Es gibt keine „richtigen" und keine „falschen" Antworten. Wir wünschen Ihre eigene, aufrichtige Meinung zu hören.

Es gibt keine „richtigen" und keine „falschen" Antworten. Wir wünschen Ihre eigene, aufrichtige Meinung zu hören.

Arbeiten Sie rasch, aber beantworten Sie alle Feststellungen. Verschwenden Sie nicht zuviel Zeit für die Beantwortung einer Feststellung. Wenn Sie sich nicht entscheiden können, markieren Sie die Fragezeichen-Rubrik und gehen zum nächsten Punkt über. Wenn Sie einen Fehler machen, streichen Sie Ihre Markierung durch und setzen Sie das Kreuz in die richtige Rubrik.

Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, kontrollieren Sie, ob Sie alle Feststellungen markiert haben. Dann drehen Sie auf Seite 2 zurück, wo Sie Platz finden, um Ihren Kommentar zu schreiben. Wir wünschen, dass Sie an dieser Stelle alles über Ihren Beruf und Ihre Firma niederschreiben, was Ihnen wichtig erscheint. Wenn Sie etwas irritiert oder beschäftigt, bitte schreiben Sie es nieder. Wenn Sie etwas freut oder zufriedenstellt, schreiben Sie es bitte auch nieder. Ebenfalls, wenn Sie einen Vorschlag zu unterbreiten haben, der Ihrem Beruf oder der Firma nützt.

Beispiele von Antworten

1. Die Arbeitszeit ist in Ordnung.
2. Die Leitung kehrt das Menschenmögliche vor, um Unfälle in unserem Betrieb zu verhüten.
3. Die Leitung tut ihr Bestes, um uns gute Arbeitsbedingungen zu bieten.
4. Nach meiner Meinung ist der Lohn bei uns niedriger als in anderen Firmen.
5. Lohnprobleme sollten bei uns sorgfältiger behandelt werden.
6. Ich verstehe, was das betriebliche Wohlfahrtssystem dem Angestellten bietet.
7. Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, helfen einander aus, wenn einer von ihnen zurückfällt oder in einen Engpass gerät.
8. Mein Chef ist zu sehr an sich selbst interessiert, um sich um die Bedürfnisse der Angestellten zu kümmern.
9. Mein Chef ist immer auf der Lauer; er überwacht uns zu streng.
10. Mein Chef anerkennt und lobt gute Arbeit.
11. Die Leitung unternimmt hier alles, was in ihrer Macht steht, um den Angestellten eine angemessene Ruhepause zu sichern.
12. Wenn ich eine Reklamation anzubringen habe, fühle ich mich frei, mit einem Vorgesetzten zu sprechen.
13. Mein Chef ist darum besorgt, dass die Angestellten für ihre Arbeit gut ausgebildet werden.
14. Mein Chef ist darum besorgt, dass wir die Werkzeuge haben, die wir brauchen, um unsere Arbeit zu tun.
15. Unsere Leitung ist wirklich darum bemüht, unsere Organisation auszubauen und sie erfolgreich zu gestalten.
16. Unsere Leitung sorgt dafür, dass unsere Abteilungen zusammenarbeiten.
17. Unsere Leitung orientiert ihre Angestellten über die Projekte und Entwicklungspläne unserer Gesellschaft.

18. Sie ermutigen uns, Vorschläge für Verbesserungen zu unterbreiten.
19. Ich werde in meiner Arbeit oft durch plötzliche zeitliche Engpässe oder unerwartete flaue Perioden behindert.
20. Änderungen werden hier mit wenig Rücksicht auf das Wohlbefinden der Angestellten vorgenommen.
21. Verglichen mit andern Angestellten (anderer Firmen) zollt die Leitung uns wenig Aufmerksamkeit.
22. Ich habe manchmal den Eindruck, dass meine Arbeit in unserem Betrieb nicht sehr geschätzt wird.
23. Je länger man für diese Firma arbeitet, desto mehr fühlt man, dass man zu ihr gehört.
24. Ich nehme grosses Interesse an unserer Firma und ihrer Zukunft.
25. Ich habe wenig Gelegenheit, meine Fähigkeiten in dieser Firma anzuwenden.
26. Hier gibt es viele gute Aufgaben für diejenigen, welche vorwärts kommen wollen.
27. Ich fühle mich oft müde und erschöpft in meiner Arbeit.
28. Sie verlangen zuviel von uns in diesem Betrieb.
29. Schlechte Arbeitsbedingungen hindern mich, in meiner Arbeit mein Bestes zu leisten.
30. Für meine Arbeit sind die Arbeitsbedingungen in Ordnung.
31. Ich werde im Vergleich mit andern Angestellten gerecht (fairly) entlöhnt.
32. Verglichen mit andern Gesellschaften sind die Gewinnanteile der Angestellten hier gut.
33. Nur wenige Leute, mit denen ich zusammenarbeite, denken daran, den Arbeitsplatz zu wechseln.
34. Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, kooperieren gut.
35. Mein Chef ist in seiner Handlungsweise mir gegenüber immer gerecht gewesen.
36. Meinem Chef gelingt es, die Angestellten zu einem Teamwork zusammenzubringen.
37. Ich habe Vertrauen in die Gerechtigkeit und Ehrlichkeit unserer Leitung.
38. Unsere Leitung ist am Wohlergehen der Angestellten wirklich interessiert.
39. Die meisten der Oberen (higher-ups) sind gegenüber den Angestellten freundlich.
40. Mein Chef pflegt die Dinge aufzuschieben; er lässt die Dinge schlitteln.
41. Mein Chef lässt uns genau wissen, was er von uns erwartet.
42. Die Leitung unterlässt es, klare Aufträge und Instruktionen zu geben.
43. Ich weiss, wie meine Arbeit in unserer Organisation mit andern Arbeiten zusammenspielt.
44. Die Leitung lässt uns im ungewissen über Dinge, die wir wissen sollten.
45. Eine lange Dienstzeit bedeutet in dieser Organisation wirklich etwas.
46. Sie können hier wegen Kleinigkeiten entlassen werden.
47. Ich brauche mich um meinen Arbeitsplatz nicht zu ängstigen, solange ich gute Arbeit leiste.
48. Ich habe viel Freiheit in meiner Arbeit, meine Urteilskraft zu gebrauchen.
49. Jedermann in dieser Firma versucht, uns herumzukommandieren.
50. Ich fühle mich wirklich als ein Teil dieser Organisation.
51. Die Leute, die bei uns befördert werden, verdienen das meist.
52. Ich kann bei meiner jetzigen Arbeit viel lernen.

53. Meine Arbeit ist oft stumpf und monoton.
54. Ich werde in meiner Arbeit zu sehr gedrückt.
55. Einige der Arbeitsbedingungen hier sind lästig.
56. Ich habe das rechte Handwerkszeug, um meine Arbeit zu tun.
57. Meine Bezahlung reicht aus, um behaglich zu leben.
58. Ich bin mit der Art und Weise, wie die Sozialleistungen hier gehandhabt werden, zufrieden.
59. Das Gewinnbeteiligungsprogramm der Firma geht in Ordnung.
60. Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, sind sehr freundlich.
61. Mein Chef versucht wirklich, unsere Ideen über die Dinge zu erfahren.
62. Mein Chef sollte freundlicher sein zu den Angestellten.
63. Mein Chef hält seine Versprechen.
64. Unsere Leitung verfolgt eine sehr gute Personalpolitik.
65. Die Leitung ignoriert unsere Vorschläge und Beschwerden.
66. Mein Chef weiss sehr wenig von seiner Arbeit.
67. Mein Chef organisiert die Arbeit gut.
68. Unsere Firma arbeitet reibungslos und mit Erfolg.
69. Die Leitung beherrscht ihre Arbeit gut.
70. Sie haben in unserer Firma eine unzulängliche Weise, Beschwerden zu erledigen.
71. In unserer Firma können Sie Ihrer Meinung freien Ausdruck geben.
72. Sie wissen immer, wo Sie mit unserer Firma stehen.
73. Wenn Entlassungen notwendig sind, werden sie bei uns gerecht durchgeführt.
74. Ich bin für die Arbeit, die ich tue, viel zu wenig bezahlt.
75. Ich leiste in meinem Beruf wirklich etwas Wertvolles.
76. Ich bin stolz, für diese Firma zu arbeiten.
77. Diesen Befragungsbogen auszufüllen, ist ein guter Weg, um die Firma wissen zu lassen, was die Angestellten denken.
78. Ich glaube, dass etwas Gutes herauskommen kann, wenn ich einen Fragebogen, wie diesen, ausfülle.

Angestellten-Qualifikation

Büro oder Betrieb:
Name: geb.:
Eintritt in die Firma: als:
Jetzt tätig als: seit:
Lehre als: bei:
Angelernt in: von bis
Schulen (ausser Primarschule):

Wichtiger Hinweis für den Vorgesetzten: Unterstreichen Sie in jedem Abschnitt jenes Wort, das Ihnen am passendsten erscheint; ist keines geeignet, so können Sie selbst ein passendes zufügen. — Eine brauchbare Qualifikation ergibt sich nur, wenn der Untergebene mit möglichst vielen seiner Kollegen verglichen wird. Ihre Angaben werden sich später als um so zutreffender

erweisen, je sorgfältiger Sie vor jedem Unterstreichen sich seine Kollegen vergegenwärtigen.

1. Fachkenntnisse: aussergewöhnlich gut und sicher — seiner Schulung entsprechend — nur in Teilgebieten sicher — verschwommen oder sehr lückenhaft.
2. Können im
   a) Konstruieren: ideenreich, zweckmässig, elegant — gut nach Hinweisen — braucht oft Hilfe — mühsam, unbeholfen;
   b) schriftlicher Ausdruck: klar und gewandt — klar, aber schwerfällig — schwer verständlich — kann nicht aus dem Hause gegeben werden;
   c) Verkauf: verkauft mit Leichtigkeit das Richtige — kann gut beraten — merkt nicht genügend, was der Kunde braucht — kann wenig beraten — bringt nur allgemeine Redensarten — lässt den Kunden allein auslesen;
   d) besonderes Können in . . .
3. Zeigt sich in der gewohnten Tätigkeit;
3.1. initiativ — macht ruhig das Aufgetragene — muss angespornt werden — bequem;
3.2. vielseitig verwendbar und selbständig — in den meisten Arbeiten sicher — nur einseitig verwendbar — vermutlich immer auf genaue Instruktion angewiesen;

(Aus A. Ackermann: Der Vorgesetzte, Wädenswil 1954, S. 125 ff.)

3.3. rasch — normal — bedächtig — langsam;
3.4. unbedingt zuverlässig — im Wichtigen zuverlässig — hat öfters Kontrolle nötig — unzuverlässig.
4. Wenn ihm eine Aufgabe erklärt wird, erfasst er:
4.1. auffallend rasch — normal — eher langsam — schwerfällig;
4.2. genau — noch das Wichtige — „der Spur nach" — oberflächlich.
5. Wenn er Ungewohntes machen muss:
5.1. prüft er: gründlich — nur das Wichtigste — übersieht einzelnes — oberflächlich;
5.2. überlegt er: klar, logisch — meist zweckmässig — unselbständig — unklar;
5.3. handelt er: rasch zugreifend und meist richtig — nach Bedenkzeit, dann zweckmässig — rasch, aber eher planlos — zögernd, unsicher, oft unrichtig.
6. Verhalten zu:
6.1. Kollegen: kameradschaftlich, hilfsbereit — korrekt — Einzelgänger — kritisierend — rechthaberisch;
6.2. Vorgesetzten: offen, korrekt, selbstsicher — still distanziert, kritisiert oder reklamiert öfters — empfindlich, schwer zu leiten;
6.3. Untergebenen: verständig, konsequent, sicher — geachtet, aber nicht beliebt — verursacht öfters Störungen, Klagen, Unzufriedenheit — wird als verständnislos, hart, überheblich empfunden;
6.4. Kundschaft: gewinnend, überzeugend, vertrauenserweckend — ruhig, geduldig, zäh — schwankend nach Stimmung oder Kundschaft — unbeholfen, ungeduldig, aufdringlich — interesselos.
7. Äusseres: präsentiert gut, gepflegt, gute Umgangsformen — sauber, korrekt — öfters nachlässig in der Erscheinung — unordentlich, ungepflegt.
8. Entwicklungsaussichten:

8.1. zur Beförderung geeignet; jetzt — mit mehr beruflicher Erfahrung — mehr charakterlicher Reife — nein: warum nicht?
8.2. ist jetzt am richtigen — falschen Platz.
9. Wenn er die Firma verlassen und sich später wieder um eine Anstellung bewerben würde, möchten Sie ihn wieder in Ihrer Abteilung? Ja — nein: warum nicht?

Ausgefüllt am: Besprochen mit dem Angestellten am:
Besprochen mit meinem Chef am:

Unterschrift

Kurzqualifikation (für die Werkstatt)

(Zutreffendes ausfüllen, unterstreichen oder ergänzen!)

1. Berufskenntnisse: 1.1. Lehre: bei:
1.2. Beschäftigt als: seit:
1.3. Besonders erfahren in:
1.4. Angelernt in:
1.5. Schulen (ausser Primarschule):
1.6. Fortbildungskurse
wann absolviert?
1.7. *Können in der jetzigen Tätigkeit:* vielseitig verwendbar — in einigen Arbeiten sicher — muss sich zum Teil noch einarbeiten — nur einseitig verwendbar.
2.1. *Arbeitsleistung im Gewohnten:* arbeitet im allgemeinen schnell und gut — ziemlich schnell und ordentlich — schnell und ziemlich ordentlich — bedächtig, aber solid — schnell, aber eher oberflächlich — langsam oder oberflächlich;
2.2. *Arbeitsleistung im Ungewohnten:* handelt rasch zugreifend und gewandt — braucht Bedenkzeit, handelt dann aber zweckmässig — rasch, aber eher planlos — kann nur mit genauer Instruktion arbeiten;
2.3. *Ausdauer:* ist stets bei der Arbeit, auch bei guter Gelegenheit zur Zeitverschwendung — hält trotz Ermüdung durch — wechselt stark in der Leistung — leicht ermüdbar — nützt jede Gelegenheit zur Zeitverschwendung.
3. *Interesse:* bestrebt, sich weiter zu entwickeln — nur auf bestimmten Gebieten interessiert — tut pflichtgemäss, was ihm aufgegeben — braucht Aufmunterung — arbeitet unlustig — widerwillig.
4. *Wenn ihm eine Arbeit erklärt wird,* versteht er das Neue: ausgesprochen rasch und genau — ziemlich rasch und noch im wesentlichen — eher langsam, aber genau — eher langsam und noch ungefähr — langsam und oft falsch.
5.1. *Allgemeines Verhalten:* benimmt sich sicher und selbstvertrauend — ruhig, aber nicht selbstsicher — im Ungewohnten unsicher — nachgiebig und befangen — übertrieben selbstsicher — überempfindlich — unterwürfig — nachträgerisch;
5.2. *Einordnung:* kritisiert seine Kollegen, ist aber hilfsbereit — hält gute Kameradschaft — Einzelgänger, aber nicht unbeliebt — lässt sich rasch überreden — nörglerisch — launenhaft — rechthaberisch — unehrlich, streberisch auf Kosten anderer.

6. *Krankheiten und körperliche Behinderung*: nichts bekannt — häufige Kopfschmerzen — Wetterempfindlichkeit — Rheumatismus — Sehbeschwerden — schwerhörig — sonstige Beschwerden — Brillenträger — Linkshänder.

7.1. *Vorgesetzteneignung:* ja,
2. erst mit mehr Erfahrung,
3. erst mit mehr charakterlicher Reife,
4. nein, warum nicht?

Bemerkungen:
Datum:
Unterschrift:

Persönliche Bewertung (Variante A)

Merkmal 1: Verhalten gegenüber Vorgesetzten

Unter diesem Gesichtspunkt wird das Verhalten hinsichtlich des Zusammenwirkens mit den Vorgesetzten zur Lösung der Arbeitsaufgabe beurteilt.

1. Nimmt Anweisungen des Vorgesetzten nur widerwillig entgegen, verträgt keine Kritik.
2. Nimmt Anweisungen der Vorgesetzten unbeteiligt entgegen und ist gegen Kritik empfindlich.
3. Nimmt Anweisungen sachlich entgegen und anerkennt Kritik, macht aber weiter keine Anstrengungen zur Förderung des Verhältnisses.
4. Ist für Anweisungen und Kritik aufgeschlossen und bemüht sich um ein gutes Verhältnis.
5. Identifiziert sich mit den Anweisungen der Vorgesetzten, denkt voraus und sucht eine richtige, loyale Zusammenarbeit herbeizuführen.

Merkmal 2: Verhalten gegenüber Mitarbeitern

Unter diesem Gesichtspunkt wird die betriebliche Zusammenarbeit mit Arbeitskameraden und Untergebenen beurteilt. (Das Verhalten ausserhalb des Betriebes darf in der persönlichen Bewertung nicht berücksichtigt werden!)

1. Kommt mit andern schlecht aus, ist nicht hilfsbereit, verursacht häufig Störungen und Streit. Kennt nur seine eigenen Interessen.
2. Kommt mit andern leidlich aus, es fehlt etwa an Hilfsbereitschaft (schadenfreudig), ist im Umgang hie und da gereizt. Für andere nicht unbedingt interessiert, sondern eher indifferent.
3. Kommt mit andern normalerweise gut aus, ist im geschäftlichen Umgang korrekt, sonst distanziert.
4. Kommt mit andern gut aus, ist hilfsbereit, nimmt die anderen, wie sie sind, und zeigt menschlich interessiertes Verhalten.
5. Kommt mit andern sehr gut aus, ist stets bestrebt, eine gute Betriebsatmosphäre herbeizuführen.

Merkmal 3: Einhalten von Betriebsvorschriften

Unter diesem Gesichtspunkt wird das Verhalten gegenüber Reglementen, allgemeinen Betriebsvorschriften, der Fabrikordnung usw. beurteilt.

1. Vergeht sich häufig und absichtlich gegen Reglemente usw. Hält stur am Buchstaben fest, wenn im Interesse der Sache sinngemässes Verhalten nötig wäre. — Sucht Dritte von der Pflichterfüllung abzuhalten.
2. Missachtet Reglemente aus Nachlässigkeit oder mangelnder Einsicht. Verhält sich in Zweifelsfällen nicht immer sinngemäss. — Hält selbst bei passender Gelegenheit Dritte nicht zur Pflicht an.
3. Befolgt die Reglemente und legt sie in Zweifelsfällen nach eigenem Ermessen sinngemäss aus, wobei ihm zuweilen etwa noch Fehler unterlaufen. — Hält andere nicht von ihrer Pflichterfüllung ab.
4. Befolgt Reglemente sehr genau, erkundigt sich in Zweifelsfällen wenn möglich nach der richtigen Auslegung. — Ist bestrebt, auch andere zur Pflichterfüllung anzuhalten.
5. Befolgt Reglemente nicht nur genau und in Zweifelsfällen sinngemäss, sondern macht auch begründete Vorschläge für die Anpassung von Vorschriften an geänderte Umstände. Seine Pflichterfüllung wirkt vorbildlich.

Aus: „Persönliche Bewertung", *Industrielle Organisation* (Verlag), Zürich 1959, Seite 30 ff.

Merkmal 4: Umgang mit Betriebseinrichtungen, Maschinen, Werkzeugen

Unter diesem Gesichtspunkt wird der Umgang mit Betriebseinrichtungen (Maschinen, Geräte, Werkzeuge usw.) beurteilt, und zwar unabhängig von ihrem Wert; ebenso wird die Initiative zur Verbesserung der Arbeitsverfahren und der Produktionsmittel bewertet.

1. Beansprucht die Betriebseinrichtungen übermässig. Vernachlässigt ihre Pflege. Unordentlich. Verursacht viele Schäden aus Nachlässigkeit.
2. Beansprucht die Betriebseinrichtungen öfters übermässig. Zeigt wenig Sinn für ihre Pflege. Meldet Fehler selten. Ordnung und Sauberkeit lassen zu wünschen übrig. Verursacht öfters Schäden.
3. Normale Beanspruchung der Betriebsmittel. Zeigt Initiative bei ihrer Pflege. Meldet Fehler und Mängel. Ordnung und Sauberkeit geben zu keinen Beanstandungen Anlass. Wenig Schäden.
4. Ist sorgfältig und schonend im Umgang mit Betriebsmitteln. Meldet Fehler und macht brauchbare Verbesserungsvorschläge. Der Arbeitsplatz ist stets aufgeräumt. Verursacht selten Schäden.
5. Ist sehr sorgfältig und sehr schonend im Umgang mit Betriebsmitteln. Ihre Pflege ist ihm Bedürfnis. Erkennt rasch Verbesserungsmöglichkeiten und ergreift die Initiative zur Verwirklichung guter Gedanken. Hält vorbildliche Ordnung. Verursacht ausserordentlich selten Schäden.

Merkmal 5: Umgang mit Produktions- und Hilfsmaterial

Unter diesen Gesichtspunkt wird der Umgang mit Produktions- und Hilfsmaterial und Energie beurteilt, und zwar ohne Rücksicht auf ihren Wert.

1. Nützt das Material schlecht aus, ist unsorgfältig im Umgang mit Rohmaterialien und Bestandteilen, verschwendet Hilfsmaterialien und Energie.

2. Nützt das Material nur ungenügend aus, hat ziemlich viel vermeidbaren Abfall. Hie und da unsorgfältig im Umgang mit Rohmaterialien und Bestandteilen und unachtsam im Umgang mit Hilfsmaterialien und Energie.
3. Nützt das Material gut aus, ist sorgfältig im Umgang mit Rohmaterialien und Bestandteilen. Hat normalen Abfall. Verbraucht Hilfsmaterialien und Energie im normalen Umfang.
4. Nützt das Material sehr gut aus und ist sehr sorgfältig im Umgang mit Rohmaterialien und Bestandteilen. Hat wenig Abfall. Teure Materialien und Bestandteile können ihm anvertraut werden. Ist sehr sparsam im Verbrauch von Hilfsmaterialien und Energie.
5. Nützt das Material ausgezeichnet aus, ist äusserst sorgfältig im Umgang mit Rohmaterialien und Bestandteilen. Hat sehr geringen Abfall. Teure Materialien und Bestandteile können ihm ohne weiteres anvertraut werden. Ist äusserst sparsam im Verbrauch von Hilfsmaterialien und Energie.

Merkmal 6: Selbständigkeit

Unter diesem Gesichtspunkt wird das Ausmass der notwendigen Aufsicht und der Anleitung durch Vorgesetzte beurteilt, wobei die Normalanforderungen gemäss Arbeitsbewertung als Massstab dienen.

1. Ist unselbständig. Verliert sich leicht in Einzelheiten der Arbeitsaufgabe. Überwachung und Anleitung sind in kurzen Zeitabständen nötig, sonst werden die Arbeitsaufgaben falsch gelöst.
2. Ist wenig selbständig. Überwachung und Anleitung sind ziemlich häufig notwendig.
3. Ist bei gewohnten Arbeiten selbständig. Bei ungewohnten Arbeiten sind periodische Überwachung und Anleitung nötig.
4. Ist auch bei ungewohnten Arbeiten selbständig. Überwachung und Anleitung sind nur gelegentlich nötig.
5. Ist vollkommen selbständig und zuverlässig, besitzt einen vollständigen Überblick und kann daher sich selbst überlassen werden.

Merkmal 7: Versetzbarkeit

Unter diesem Gesichtspunkt bewertet man den bei Bedarf möglichen Einsatz für andere als die zur Zeit ausgeübten Tätigkeiten. Bewertet wird nur die Einsatzmöglichkeit ausserhalb des durch die Arbeitsbewertung festgelegten Bereiches, ferner die Bereitwilligkeit, sich versetzen zu lassen. Es wird nicht nur die erwiesene, sondern auch die mögliche Versetzbarkeit bewertet.

1. Ist nur an einem Arbeitsplatz verwendbar. Zeigt weder Eignung noch Interesse für eine Anlernung an andern Plätzen.
2. Ist nach längerer Anlernung auch an einem andern Arbeitsplatz einsetzbar. Zeigt wenig Interesse, sich versetzen zu lassen.
3. Ist an andern, gleichartigen Arbeitsplätzen einsetzbar und bereit, sich versetzen zu lassen.
4. Ist an verschiedenartigen, gleichwertigen Arbeitsplätzen einsetzbar und bereit, sich versetzen zu lassen.

5. Ist an sehr verschiedenartigen, unter Umständen höher bewerteten Arbeitsplätzen einsetzbar und bereit, sich versetzen zu lassen.

Merkmal 8: Qualitative Leistung

Die Qualität zeigt sich in der Güte, der Sorgfalt und der Zuverlässigkeit der Arbeitsausführung. Sie kann gemessen werden am Ausschuss, an Fehlern, Mängeln und der Auswirkung auf die nachfolgenden Arbeitsgänge. Die Qualität ist nur soweit zu beurteilen, als sie durch den Arbeitenden selbst beeinflusst werden kann.

1. Häufig Ausschuss oder viele Fehler. Unsorgfältige Arbeitsausführung, sie sollte ständig überwacht werden. Nachfolgende Arbeiten werden sehr stark erschwert.
2. Öfters Ausschuss oder Fehler. Die Arbeitsausführung gibt öfters zu Beanstandungen Anlass. Sie wirkt sich mitunter erschwerend auf nachfolgende Arbeitsgänge aus.
3. Gelegentlich Ausschuss, wenig Fehler. Im allgemeinen sorgfältige Arbeitsausführung. Keine Beeinträchtigung nachfolgender Arbeiten.
4. Selten Ausschuss, nur unbedeutende Fehler. Die Arbeit ist selten zu beanstanden.
5. Praktisch kein Ausschuss oder keine Fehler. Sehr grosse Sorgfalt bei der Arbeitsausführung.

Merkmal 9: Quantitative Leistung

Unter quantitativer Leistung versteht man die in einer bestimmten Zeit produzierte Menge (Stücke, Kilogramm, Liter, Meter) oder die für eine bestimmte Arbeit benötigte Zeit. Sie wird beurteilt nach Arbeitstempo und Wirksamkeit der Arbeitsausführung. — Das Arbeitstempo äussert sich in der Raschheit der Wahrnehmungen und in der Stetigkeit und Schnelligkeit der Bewegungen. Die Wirksamkeit zeigt sich in der Beherrschung des Arbeitsvorganges und in der Geschicklichkeit, mit der die Arbeit ausgeführt wird.

1. Arbeitet langsam, umständlich, unzweckmässig, häufig mit vermeidbaren Unterbrüchen.
2. Erreicht das normale Tempo meistens nicht. Arbeitet unregelmässig und teilweise umständlich.
3. Das Arbeitstempo und die Wirksamkeit entsprechen der Normalleistung. Arbeitet gleichmässig und stetig. Wenig vermeidbare Arbeitsunterbrüche oder Zeitverluste.
4. Arbeitet rasch und geschickt und teilt seine Arbeit richtig ein.
5. Arbeitet ausserordentlich schnell und zweckmässig, teilt seine Arbeit sehr gut ein. Sehr hohe Wirksamkeit der Arbeitsausführung. Praktisch keine vermeidbaren Arbeitsunterbrüche.

VIII.

Literatur

Ackermann Albert: Der Vorgesetzte, Wädenswil 1954.

— Das Unternehmen als biopsychischer Organismus, in „Praxis der Psychotherapie", Heft 1/1960.

Adorno Th. W. und *Dirks W.:* Betriebsklima, Frankfurt 1955.

Anastasi Anne: Psychological Testing, New York 1956.

Anderson Harold H. und *Anderson Gladys L.:* Projective Techniques, New York 1952.

Angewandte Psychologie in der Schweiz, Bern 1959.

Arnold Wilhelm: Person, Charakter und Persönlichkeit, Göttingen 1957.

Bally G.: Der normale Mensch, Zürich 1952.

Bang Ruth: Psychologische und Methodische Grundlagen der Einzelfallhilfe (Casework), Wiesbaden 1959.

Barth Hans: Masse und Mythos, Hamburg 1959.

Baumgarten Franziska: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, Zürich 1946.

Benedict Ruth: Urformen der Kultur, Hamburg 1957.

Bertine Eleanor: Menschliche Beziehungen, Zürich 1957.

Betriebswissenschaftliches Institut der ETH Zürich: Persönliche Bewertung, Zürich 1959.

Bitter Wilhelm (Hrsg.): Das Vaterproblem in Psychotherapie, Religion und Gesellschaft, Stuttgart 1954.

— Heilen statt strafen (Ein Tagungsbericht), Göttingen 1957.

Bleuler Eugen: Lehrbuch der Psychiatrie, Berlin 1955.

Bloch Willy: Arbeitsbewertung, Zürich 1959.

Bodamer Joachim: Gesundheit und technische Welt, Stuttgart 1955.

— Der Mensch ohne Ich, Freiburg i/Br. 1958.

Boehler Eugen: Der Mensch in der modernen Wirtschaft (Artikelreihe in der NZZ, 1957).

Brachfeld Oliver: Minderwertigkeitsgefühle, Stuttgart 1953.

Brown J. A. C.: Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956.

Busemann Adolf: Psychologie der Intelligenzdefekte, München/Basel 1959.

Carrard Alfred: Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1949.

— Persönlichkeitsschulung, Zürich 1944.

Dahrendorf Ralf: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956.

Davis Keith: Human Relations in Business, New York 1957.

Dessauer Friedrich: Streit um die Technik, Freiburg i/Br. 1959.

Diesel Eugen: Die Macht des Vertrauens, Stuttgart 1948.

Dirks Heinz: Die Personalbeurteilung im Betriebe, Düsseldorf 1952.
— Psychologie, Gütersloh 1960.
Dorsch Friedrich: Psychologisches Wörterbuch, Bern 1959.
Eick Jürgen / Gauger Kurt: Angina temporis, Düsseldorf 1955.
Engelhardt Wolf von: Der Mensch in der technischen Welt, Köln 1957.
Eysenck Hans-Jürgen: Wege und Abwege der Psychologie, Hamburg 1957.
Flugel J. C.: Probleme und Ergebnisse der Psychologie, Stuttgart 1950.
Frankl Viktor E.: Das Menschenbild der Seelenheilkunde, Stuttgart 1959.
— Ärztliche Seelsorge, Wien 1946.
— Pathologie des Zeitgeistes, Wien 1955.
Friedmann Georges: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952.
— Zukunft der Arbeit, Köln 1953.
Froebes Joseph: Lehrbuch der experimentellen Psychologie (I. und II. Band), Freiburg i/Br. 1923/1929.
Gardner B. B. und *Moore D. G.:* Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln und Opladen 1957.
Gasser Christian: Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Köln 1958.
Gehlen Arnold: Die Seele im technischen Zeitalter, Hamburg 1957.
Gehlen Arnold und *Schelsky Helmut* (Hrsg.): Soziologie, Düsseldorf 1955.
Gerwig Ernst: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Zürich 1960.
Gespräche über angewandte Psychologie, Zürich 1953.
Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1956.
Hantel Erika: Verborgenes Kräftespiel, Stuttgart 1947.
Hartmann Fritz: Medizin I, Frankfurt 1959.
Haveman Ernest: The Age of Psychology, New York 1957.
Hehlmann Wilhelm: Wörterbuch der Psychologie, Stuttgart 1959.
Hellpach Willy: Geopsyche, Stuttgart 1950.
Hepner H. W.: Psychology applied to Life and Work, New York 1957.
Hilf H. H.: Arbeitswissenschaft, München 1957.
Hiltmann H.: Kompendium der psychodiagnostischen Tests, Bern 1960.
Hische Wilhelm: Spannungsfelder zwischen Mensch und rationalisierter Arbeit, Hannover 1956.
Hofstätter Peter R. (Hrsg.): *Psychologie,* Frankfurt a/M. 1957.
— Gruppendynamik, Hamburg 1957.
— Sozialpsychologie, Berlin 1956.
Höhn E. und *Schick C. P.:* Das Soziogramm, Stuttgart 1954.
Holzner Burkart: Amerikanische und Deutsche Psychologie, Würzburg 1959.
Holzschuher Ludwig von: Praktische Psychologie, Seebruck 1959.
Homans George C.: The Human Group, New York 1950.
Huth Albert: Persönlichkeits-Diagnose, Bern 1956.
— Handbuch psychologischer Eignungsuntersuchungen, Speyer a/Rhein 1953.
Jahresbotschaft 1960 des Weltarbeitsamtes.
Jaspers Karl: Allgemeine Psychopathologie, Heidelberg 1946.
— Psychologie der Weltanschauungen, Heidelberg 1954.
— Der philosophische Glaube, München 1955.

Johannot Henri: L'Individu et le Groupe, Neuchâtel 1953.
Jung C. G.: Gegenwart und Zukunft, Zürich 1957.
— Psychologische Typen, Zürich 1959.
— Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten, Zürich 1934.
Kramer Josefine: Intelligenztest, Solothurn 1954.
Kellner Hans: Ein Arzt erlebt die Industrie, Stuttgart 1949.
Krauss Rolf H.: Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, München 1956.
Kroeber-Keneth: Menschenführung, Menschenkunde, Düsseldorf 1953.
Kropff H. F. J.: Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960.
Kühneck A.: Der Test in der Eignungsuntersuchung, Frankfurt a/M. 1951.
Kunz Hans: Über den Sinn und die Grenzen des psychologischen Erkennens, Stuttgart 1957.
— Die anthropologische Bedeutung der Phantasie, I. und II. Teil, Basel 1946.
Landmann Michael: Philosophische Anthropologie, Berlin 1955.
Le Bon Gustave: Psychologie der Massen, Stuttgart 1951.
Leavitt Harold J.: Managerial Psychology, Chicago 1958.
Lehmann Herbert: Betriebsklima, Stuttgart 1954.
Lersch Philipp: Aufbau der Person, München 1956.
— Vom Wesen der Geschlechter, München/Basel 1950.
Lewin Kurt: Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953.
Lindworsky Johannes: Experimentelle Psychologie, München 1927.
Loidolt H.: Das Betriebsklima im Spiegel der Affekte (Psychologie und Praxis, München 1959, Heft 5).
Lossen Heinz: Einführung in die Diagnostische Psychologie, Stuttgart 1955.
— Persönlichkeit und Charakter, Kevelaer 1955.
Lückert H. R.: Konfliktpsychologie, München/Basel 1957.
Martens Helmut: Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin 1958.
Mayer Arthur: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1952.
— Mensch und Arbeit, Stuttgart 1954.
— Der Mensch im Betrieb, Stuttgart 1954.
— Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeits- und Wirtschaftsleben, Stuttgart 1954.
Mayo E.: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt 1950.
Meili Richard: Lehrbuch der Psychologischen Diagnostik, Bern 1955.
Metzger Wolfgang: Psychologie, Darmstadt 1954.
— Stimmung und Leistung, Münster Westf. 1957.
Miller D. C. und *Form W. H.:* Industrial Sociology, New York 1959.
Miteinander: Mensch und Arbeit, Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Arbeitsbeziehungen in Baden-Württemberg.
Moede Walther: Psychologie des Berufs- und Wirtschaftslebens, Berlin 1958.
Moreno J. L.: Die Grundlagen der Soziometrie, Köln 1954.
Morgan Clifford: Introduction to Psychology, New York 1956.
Morse Helmut: Klima und Wetter in ihrer Wirkung auf den Menschen, Wittenberg 1956.

Münsterberg Hugo: Psychologie und Wirtschaftsleben, Leipzig 1913.
Nadig/Harmens/Gerathewohl: Leistungssteigerung und Betriebsklima, Darmstadt 1954.
Newcomb Theodore M.: Sozialpsychologie, Meisenheim a/Glan 1959.
Nievergelt J. J.: Arbeitsplatz und Persönlichkeitsbewertung als Entlöhnungsgrundlagen, Herisau 1952.
Nunberg Hermann: Allgemeine Neurosenlehre, Bern 1959.
Paul-Steinmetz: Die Gruppe im Betrieb, Berlin 1955.
Paumgartten Zdenko: Die wirtschaftliche Bedeutung der Sozialpsychologie und Sozialmedizin, Innsbruck 1951.
Peter W.: Das Vorschlagswesen, Bern 1946.
Pfaehler W. A.: Ausbildung in der Industrie, Bern 1959.
Plattner Gabriel: Test-Psychologie, Zürich 1954.
Psychohygiene im Betrieb, Lüneburg 1956.
Remane Adolf: Das soziale Leben der Tiere, Hamburg 1960.
Remplein Heinz: Psychologie der Persönlichkeit, München/Basel 1954.
— Die seelische Entwicklung des Menschen im Kindes- und Jugendalter, München/Basel 1958.
Roethlisberger F. J.: Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln 1954.
Roethlisberger F. J. und *Dickson W. J.:* Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1939.
Rothacker Erich: Die Schichten der Persönlichkeit, Bonn 1952.
Sacherl Karl: Berufsmensch und Privatmensch, Göttingen 1958.
Salber Wilhelm: Die Kunst der Charakterschilderung, Berlin 1955.
Salin Edgar: Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Zürich 1951.
Saltonstall Robert: Human Relations in Administration, New York 1959.
Samuelson Paul A.: Volkswirtschaftslehre, Köln 1955.
Sassi Albert: L'importance du facteur humain dans les relations du travail, Sion 1953.
Scherke Felix: Betriebspsychologie, Berlin 1948.
— Betriebsknigge, Handbuch der Rationalisierung, Berlin o. J.
Schneider P. B. und Genevard B.: Einführung in die psychosomatische Richtung der Medizin, Acta psychosomatica, Documenta Geigy, Basel 1956.
Schottlaender Felix: Die Welt der Neurose, Stuttgart 1960.
— Das Ich und seine Welt, Stuttgart 1959.
— Die Mutter als Schicksal, Stuttgart 1949.
Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen in Baden-Württemberg e. V.
Sommerfeld Erich: Über den Umgang mit Menschen im Betrieb, München 1954.
Sopp Hellmut: Was der Mensch braucht (Erfüllung und Versagen im Beruf), Düsseldorf 1958.
Soziologie, Hrsg. René König, Frankfurt a/M. 1958.
Stern William: Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, Haag 1950.
Stock U.: Die Ergebnisse der Repräsentativbefragung bei *Bosch* (Bosch-Zünder, Heft 7/8, 1955, Stuttgart).
Taylor F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München 1917.

Trinemeier H. G.: Die soziale Ordnung des Betriebes, Bünde/Westf. 1956.
Tumlirz Otto: Anthropologische Psychologie, München/Basel 1955.
Vorgesetztenprobleme, Bericht des Schweiz. Bankvereins Basel (Hertenstein-Tagung vom 9./10.5.1958).
Watson Robert I.: Psychology as a Profession, New York 1954.
Weber Hans: Die Gestaltung eines erfolgreichen Vorschlagwesens, Industrielle Organisation, Band I, 1955.
Weizsäcker Viktor von: Soziale Krankheit und soziale Gesundung, Göttingen 1955.
— Menschenführung, Göttingen 1957.
Wellek Albert: Die Polarität im Aufbau des Charakters, Bern/München 1959.
— Die Anschauung vom Menschen in der modernen Psychologie, in „Das ist der Mensch", Stuttgart 1959.
Weyrich-Kahlert: Vier lange Wochen am falschen Platz (Mensch und Arbeit, München/Düsseldorf, Heft 5/55).
Whitehead T. N.: Führung in der freien Gesellschaft, Köln 1955.
Whyte William H.: The Organisation Man, New York 1957.
Wiese Leopold von: Soziologie, Berlin 1954.
Wurzbacher G.: Beobachtungen zum Anwendungsbereich der Tönniesschen Kategorien Gemeinschaft und Gesellschaft, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Hrsg. René König, Köln/Opladen, Heft 3/1955.

VITA

Als Sohn des Kaufmanns Albert Jecko und seiner Ehefrau Berta, geb. Wenger, wurde ich, Robert Paul Jecko, am 5. Februar 1922 in Basel geboren. Hier bin ich beheimatet. Nach dem Besuch von vier Jahren Primar- und vier Jahren Realschule sowie zwei Jahren Kantonale Handelsschule (Fachabteilung) in Basel absolvierte ich eine dreijährige Banklehre. Alsdann war ich während vierzehn Jahren kaufmännisch tätig, zuletzt während Jahren als Direktionssekretär. Neben meiner Berufsarbeit besuchte ich vom Oktober 1951 bis Frühjahr 1955 das Staatliche Abendgymnasium in Basel, wo ich das Reifezeugnis erwarb. Im April 1955 begann ich an der Universität Basel das Psychologie-Studium (mit den Nebenfächern Philosophie und Psychohygiene). Um mich gleichzeitig in der praktischen Psychologie auszubilden, besuchte ich regelmässig Kurse im Institut für Angewandte Psychologie in Basel, wo mir im Juni 1957, nach bestandenem Examen, das Diplom für Test- und Eignungspsychologie verliehen wurde. Anschliessend verbrachte ich einige Monate in den USA, um in die praktisch-psychologische Arbeit der Neuen Welt Einblick zu gewinnen. Meine Promotion erfolgte in Basel am 29. Juni 1962.

Im Sommer 1955 verheiratete ich mich mit Lily Jecko, geb. Gugelmann.

Während meines Studiums hörte ich Vorlesungen und Übungen bei den Herren Professoren Angehrn, H. Barth, Benedetti, Bombach, Dukor, Guth, G. Huber, Imboden, Jaspers, Kielholz, Kunz, Lewald sel., Meng, Muschg, Neumark, Niehans, Popitz, Probst, Salin, Salmony, Simonius sel., J. Staehelin, Tschudi, van Oyen, Weber.

Allen meinen Lehrern gilt mein herzlicher Dank, besonders Herrn Prof. Dr. Hans Kunz, der mir die Erlaubnis erteilt hat, das vorliegende Thema abzuhandeln.

Beruflich bin ich seit dem 1. April 1963 als hauptamtlicher Berufsberater des Kantons Baselland/Schweiz (für die allgemeine und akademische Berufsberatung) tätig.